CAPÍTULO 13

Liderazgo

13.1. INTRODUCCIÓN

La temática del liderazgo ha sido de las que mayor interés ha despertado en el ser humano. Ya desde antiguo, y desde muy diversas disciplinas, el hombre ha tratado de responder a cuestiones como el origen, funciones, naturaleza, etc., de los líderes. Desde la psicología social, el estudio científico del liderazgo no se inicia hasta los años treinta, con los trabajos de Lewin y sus colaboradores sobre atmósfera de grupo y estilo de liderazgo. Desde entonces hasta ahora son cientos los estudios que se han realizado. La evidencia obtenida desde estos estudios ha sido acumulativa y se puede decir que, hoy por hoy, el conocimiento que se tiene sobre el liderazgo es muy extenso, lo que no quita para que aún queden cuestiones por resolver y/o sesgos que corregir.

En este sentido, hemos de indicar que la literatura se ha venido caracterizando por unos supuestos que mayoritariamente corresponden a una sociedad occidental industrializada, principalmente norteamericana, donde predomina el individualismo sobre el colectivismo, las responsabilidades de los seguidores, sus derechos y el hedonismo sobre el deber o la motivación altruista, lo que origina que muchos temas de importancia sean, o hayan sido, ignorados; otros, no obstante, han empezado a tenerse en cuenta en fechas muy recientes. La literatura también se ha caracterizado por una confusión entre lo «que debería ser» y lo que «no debería ser» el liderazgo.

Este panorama nos lleva a considerar, por un lado, los factores culturales y contemplar la posibilidad de que ciertos resultados no sean generalizables a otras realidades socioculturales, y por otro, a ser cautelosos con las investigaciones, ya que puede ocurrir que no se esté midiendo la conducta real del líder, sino las teorías implícitas (las preconcepciones) que poseen los sujetos encuestados sobre el liderazgo. Ante tal situación, algunos autores no dudan en plantearse la posibilidad de abandonar el estudio del liderazgo (por ejemplo, Miner, 1975; Hunt, 1984). Sin llegar a tal extremo, hemos de decir que, hoy por hoy, el tema del liderazgo sigue siendo objeto de estudio para muchos académicos procedentes de diferentes disciplinas y ha experimentado un renovado interés en estas dos últimas décadas (Schruijer y Vansina, 1999), aunque la atención prestada a las diferentes teorías no es la misma (Shamir, 1999).

El desarrollo del presente capítulo toma como principales ejes el concepto y los principales enfoques teóricos existentes. Estos enfoques teóricos los hemos estructurado en función del propio concepto de liderazgo que adoptamos y que supone tomar en consideración al líder, a los seguidores, a la interacción líder-seguidores y el propio contexto en el que se da esta interacción.

13.2. EL CONCEPTO DE LÍDER

El interés que a lo largo de la historia, se ha mostrado por el liderazgo ha generado una diversidad de reflexiones, concepciones y definiciones sobre lo que es o debe ser un líder. Los antecedentes históricos se remontan a Aristóteles, donde encontramos los primeros atisbos de este interés, en su famoso aserto «desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar». Maquiavelo, en su obra de 1532 *El príncipe,* realiza un particular análisis de las que deben ser cualidades esenciales del líder:

> «... a un príncipe no le debe preocupar la fama de cruel si con ello consigue la unidad y confianza de sus súbditos, ya que con muy pocos castigos ejemplares resultará más compasivo que quienes por excesiva compasión dejan que se produzcan los desórdenes con sus consiguientes amenazas y rapiñas» (1994, p. 96).

Pero es en el siglo XIX donde encontramos los primeros pasos que posteriormente favorecerán un estudio más cuidadoso del liderazgo (Smith y Peterson, 1988). Estos primeros pasos vienen representados por los trabajos de Carlyle (1841-1907) sobre el liderazgo heroico (teoría del gran hombre) y de Galton (1869) sobre la herencia de las cualidades de liderazgo.

A comienzos del siglo XX contamos con los estudios de Woods (1913) y Wiggam (1931), en los que se «comprobaba» que las familias que ocupaban puestos de gobierno eran superiores genéticamente a las que no ocupaban esos puestos. Pero es a finales de la década de los treinta, con las aportaciones de Lewin y sus colegas, donde encontramos un nuevo enfoque y metodología más sistemáticos para estudiar el liderazgo que ha llegado hasta nuestros días.

A lo largo de estas décadas, son tantas las concepciones y definiciones de liderazgo que se han desarrollado como personas han intentado definirlo (Bass, 1998). Las definiciones varían desde el énfasis en las habilidades del líder, en los rasgos de personalidad, en las relaciones de influencia, a las orientaciones emocionales, cognitivas u orientaciones individuales *versus* grupales. Las definiciones también difieren en si son descriptivas o normativas, así como en los estilos conductuales (Hartog y colaboradores, 1997). Por ejemplo, Homans (1950) define al líder como la persona que consigue llevar a cabo las normas que son más valoradas por el grupo. Stogdill (1948) considera que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo hacia la fijación y obtención de una meta. Cattell (1951) considera que el líder es la persona que consigue el cambio más eficaz en las actuaciones del grupo. Para Cartwright y Zander (1971a, p. 334), el liderazgo consiste en «acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia estas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y a facilitarle recur-

sos». Y así podríamos seguir con un elevado número de autores y definiciones. Para muestra, un botón: Stogdill (1974) llegó a recoger hasta 63 definiciones de liderazgo, así como 31 teorías al respecto.

Shaw (1979), más que categorizar las diferentes definiciones, opta por entresacar las características que pueden definir el concepto de liderazgo. Para este autor, estas características serían:

— El líder es la persona percibida como el centro del grupo, la más influyente y generadora de un mayor número de comunicaciones.
— El líder es la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.
— El líder es la persona nombrada como tal en las elecciones sociométricas.
— El líder es considerado como el jefe de grupo.
— El líder recibe el apoyo de los miembros de su grupo y tiene la capacidad de influirles de forma positiva.

Para Pascual Pacheco (1987), los componentes del liderazgo serían una persona influyente, pero no toda la persona que influye sería un líder, sería una influencia diferencial y superior; el liderazgo se da en un contexto en el que se produce una interacción entre el líder como individuo y sus seguidores como grupo; el líder dispone de poder; el líder influye en los demás miembros del grupo para que éstos consigan los objetivos grupales.

Si tratásemos de sintetizar estas y otras diversas formas de entender el liderazgo, diríamos que todas ellas parecen girar en torno a un proceso fundamental: «el liderazgo implica un *proceso de influencia* entre un "líder" y sus seguidores». En términos muy similares se expresan otros tantos autores. Por ejemplo, Napier y Gershenfeld (1987, p. 185) definen al líder como «alguien que influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo». Para Brown (2000, p. 67), «lo que caracteriza realmente a los líderes es que pueden influir al resto del grupo más que ser influidos»; una influencia «que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir sus objetivos, a mantener un buen funcionamiento y a adaptarse a su entorno» (p. 65).

De igual modo, para Shaw (1979, p. 132), el líder es «aquel miembro del grupo que ejerce influencia positiva sobre los restantes miembros o aquel miembro que ejerce sobre los demás un influjo positivo superior al que éstos ejercen sobre él». Hartog y colaboradores (1997), en base a una amplia discusión que llevaron a cabo 84 científicos y escuelas de *management* representando a 56 países de todo el mundo, definieron al líder como «la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros» (p. 389). También para Chemers (2000), el liderazgo es «un proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y apoyo de los otros en la ejecución de una tarea común».

Para terminar este aspecto de la influencia como el elemento que a nuestro entender mejor define el liderazgo sirvan las dos definiciones siguientes:

> «El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio —personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afec-

tan a ellos—. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo» (Bass, 1990, pp 19-20).

«El liderazgo... es un proceso de influencia que comprende un líder —el agente que ejerce influencia— y los seguidores —los agentes sujetos a esa influencia—. La influencia significa que ocurre algún tipo de cambio en el agente objeto (seguidores) como consecuencia de algún acto realizado por el agente origen (el líder). La influencia, considerada en estos amplios términos, es un resultado del poder. La capacidad del líder de influir en los seguidores es otra forma de decir que el líder tiene poder sobre los seguidores» (Jesuino, 1996, p. 93).

Pero no todas las personas que ejercen influencias pueden ser consideradas «líderes», por lo que se hace imprescindible determinar qué factores (características, comportamientos y cogniciones de líder y seguidores, factores contextuales y situacionales, etc.) llevan a atribuir a unas personas como líderes y a otras como no líderes y cómo se produce esa influencia. El énfasis en uno u otro de estos factores va a depender del enfoque o marco teórico que adoptemos. El análisis de estos enfoques teóricos es lo que pasamos a detallar a continuación.

13.3. ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Las diversas formas de concebir el liderazgo que brevemente hemos expuesto son reflejo de diferentes enfoques teóricos y metodológicos. La elección de los mismos es una tarea harto delicada por la dificultad que conlleva intentar ubicar los trabajos en alguno de los enfoques y por la dosis de arbitrariedad, siempre presente en alguna medida, en dicha elección. Hecha esta consideración, y tras el análisis de diferentes propuestas de integración (por ejemplo, Bryman, 1996; Chemers, 2000; Hare y Kent, 1994; Muchinsky, 1994; Yammarino, 1996), nosotros agrupamos los diferentes enfoques teóricos en:

— Aquellos que se centran en el *líder*.
— Los que consideran a los *seguidores*.
— Los que toman en cuenta la *interacción* líder-seguidores.
— Los que resaltan el papel de la *situación*.
— Los enfoques que intentan *integrar* todos estos aspectos.

Veamos los aspectos más relevantes de todos estos enfoques.

13.3.1. Enfoques centrados en el líder

Aunque todas las perspectivas teóricas sobre liderazgo toman como objeto de estudio al líder, hemos reservado esta denominación para aquellos enfoques que se basan exclusivamente en la figura del líder como tal, analizando sus atributos personales, sus conductas, etc., independientemente de la situación o de los seguidores. Por ello aquí incluimos a los enfoques personalistas y conductuales.

Enfoque personalista

La idea básica de este enfoque es que los líderes, por sus cualidades innatas, son superiores a los que no son líderes. Si esto es así, bastaría con encontrar las cualidades universales que convertirían a una persona en líder. Stogdill (1948) revisó 124 estudios sobre rasgos realizados desde 1904 a 1948 y encontró que el patrón de resultados era consistente con la idea de que un líder es alguien que adquiere estatus por su habilidad para que los miembros del grupo logren los objetivos. No obstante, no pudo identificar rasgos que fuesen necesarios o suficientes para asegurar el éxito del liderazgo en cualquier situación, por lo que Stogdill concluyó que «una persona no puede llegar a ser un líder en virtud de la posesión de cierta combinación de rasgos».

Más adelante, en 1974, Stogdill revisó 163 estudios realizados desde 1949 a 1970. Algunos de esos mismos rasgos se encontraron como nuevamente relacionados con la efectividad del líder, pero también se encontraron rasgos y habilidades adicionales que eran relevantes, por lo que Stogdill concluyó que no hay pruebas suficientes que apoyen la premisa de que algunos rasgos de líder son absolutamente necesarios para que sea efectivo. Es decir, aunque las diferencias individuales son ciertamente importantes para identificar líderes efectivos o emergentes, la gran diversidad de situaciones en las que los líderes funcionaron hace poco probable que algún rasgo pueda ser un predictor universal.

Las principales limitaciones a este enfoque podemos concretarlas en los siguientes puntos (House y Aditya, 1997): escaso desarrollo teórico en el ámbito de la psicología de la personalidad aplicado al estudio del liderazgo, escasez de instrumentos de medida válidos, nula consideración de las situaciones y las exigencias que plantean a líderes y seguidores y empleo de muestras no adecuadas a líderes.

Ante tales hechos esta perspectiva cayó pronto en el olvido. En la década de los setenta resurge este enfoque, en parte por la superación de las limitaciones anteriores, como consecuencia de un mayor desarrollo teórico y de la importancia concedida a la situación en el análisis y ejecución del comportamiento. Esta línea de investigación se ha mantenido vigente hasta nuestros días y ha proporcionado resultados algo más consistentes que los iniciales, dado que se está prestando una mayor atención teórica y empírica (Albright y Forziati, 1995; Bryman, 1996).

En suma, desde este enfoque se defiende que el líder posee unas características o rasgos que le distinguen de los demás miembros del grupo. Estos rasgos vendrían a ser los siguientes (Bass, 1990; Hunt, 1991; Kirkpatrick y Locke, 1991):

— *Motivación de logro*. Orientación a establecer objetivos desafiantes e invertir los esfuerzos necesarios para conseguirlos.
— *Motivación para influir en los demás*. Interés por adquirir estatus y poder en el grupo y ejercer un impacto en los demás.
— *Conocimientos* relevantes y necesarios para el funcionamiento del grupo.
— *Competencia cognitiva*. Facilidad para integrar e interpretar grandes cantidades de información; nivel óptimo de complejidad cognitiva.
— *Competencia social*. Habilidades sociales que le permitan ejercer la influencia interpersonal típica de los procesos de liderazgo.
— *Autoconfianza* en sus propias competencias.
— *Fiabilidad*. Ser una persona de confianza para sus seguidores.

— *Flexibilidad*. Capacidad de adaptar su comportamiento a diferentes seguidores y situaciones.

No obstante, hay que tomar con precaución estas propuestas: «A pesar de que el enfoque personalista ha sido el más seguido por parte de los psicólogos sociales (Ovejero, 1988) y a pesar de la importancia que en la actualidad se vuelve a conceder a las características personales en la determinación del rol del líder, no parece que se pueda concluir, a la vista de los resultados, que por el hecho exclusivo de que un sujeto reúna las características supuestamente idóneas asociadas al liderazgo se pueda predecir que desempeñará eficazmente este rol» (Vendrell y Ayer, 1997, p. 119).

Enfoque conductual

Los decepcionantes resultados de los estudios centrados en los rasgos del líder en la década de los cuarenta y el auge de la orientación conductual a finales de esa década determinaron que los interesados en el tema del liderazgo se centraran en el estudio de la *conducta* del líder. En concreto, el interés se centró en los denominados *estilos de liderazgo*.

Un *antecedente* importante de este enfoque lo encontramos en el clásico estudio de Lewin, Lippitt y White (1939). Su objetivo fue estudiar las influencias de ciertos climas grupales o estilos de liderazgo (inducidos experimentalmente en los grupos) sobre el nivel de agresividad grupal (grado de satisfacción o insatisfacción) y, secundariamente, también sobre la productividad (véase la Figura 13.1). La superioridad del estilo democrático sobre los otros dos estilos (autoritario, *laissez-faire*) encontrada en este estudio ha sido cuestionada en estudios posteriores.

Por ejemplo, Roby y colaboradores (1963) encontraron que cuando el problema requería una coordinación del trabajo, era más eficaz el estilo autoritario; pero si se

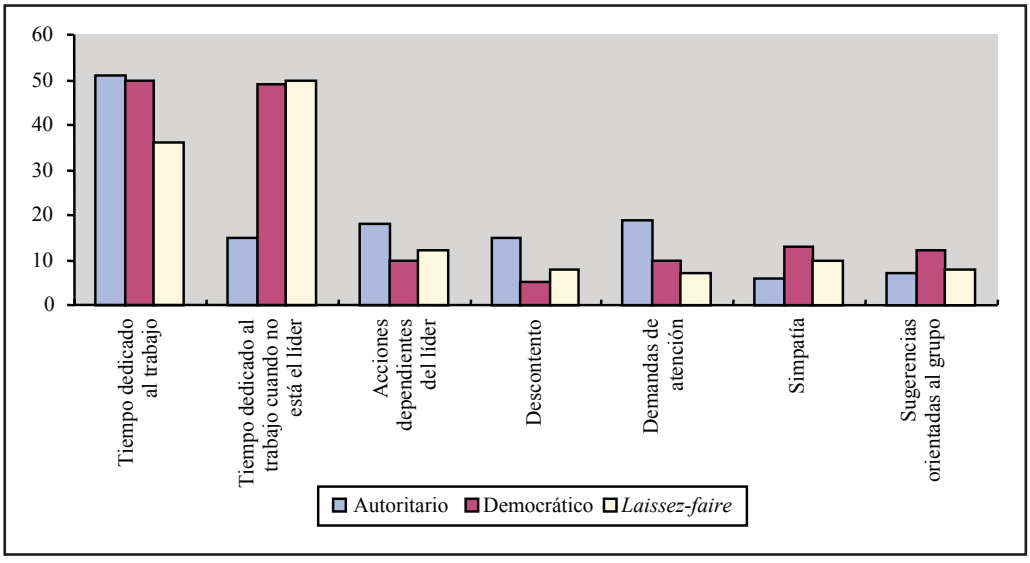

Figura 13.1. Cómo reaccionan los miembros del grupo a los líderes autoritarios, democráticos y *laissez-faire* (cfr. White y Lippitt, 1960)

trataba de problemas complejos y sujetos a constantes cambios, era más eficaz el estilo democrático o de responsabilidad compartida. Stogdill (1974), en una revisión sobre cuarenta estudios que comparaban el liderazgo autocrático y el democrático, no encontró evidencia sobre la presumible asociación entre alguno de los estilos y la productividad. Otros autores subrayan que la adopción de un estilo democrático o autocrático está influida por preconcepciones más o menos conscientes sobre la naturaleza del ser humano (Maslow, 1954; McGregor, 1960; Schein, 1990). No han faltado quienes ponen en entredicho el propio estudio del estilo autoritario. Por ejemplo, Fine (1986), por imperativos de la ética experimental, cuestiona la posibilidad de introducir miembros altamente dominantes (autocráticos) en los grupos objeto de estudio. Tyler y Lind (1990) consideran que la autoridad, por su propia naturaleza, implica un cierto nivel de estructura de grupo y los grupos de laboratorio no son convenientes para el estudio de este fenómeno.

Pero el núcleo de este enfoque hemos de situarlo en los estudios realizados en la Universidad de Ohio, bajo la dirección de Hemphill (Fleishman, Stogdill y Shartle), y en la Universidad de Michigan, que de forma totalmente independiente coincidieron en los mismos objetivos de investigación, identificar comportamientos eficaces de los líderes, aunque desde puntos de partida diferentes.

El grupo de Ohio (como se le ha dado en denominar) se centró en desarrollar métodos para determinar lo que hacen los líderes y medir dimensiones relevantes de su conducta que pudieran relacionarse con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados. Los investigadores recogieron más de 1.800 muestras de conductas de líder que luego redujeron a 150 ítems. El análisis factorial de las respuestas al cuestionario indicó que los subordinados percibían la conducta de su supervisor principalmente en términos de categorías que fueron etiquetadas como *iniciación de estructura* (relacionado con la tarea) y *consideración* (relacionado con el bienestar y satisfacción de los seguidores). Estas dos dimensiones explicaron más del 80 por 100 de la varianza. En base a estos estudios iniciales se diseñaron dos cuestionarios: el más conocido, el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) —«Cuestionario descriptivo de la conducta del líder»—, y el *Cuestionario de descripción de la conducta del supervisor* (SBD o SBDQ).

A partir de esta investigación, muchos han sido los estudios que han tratado de clarificar las relaciones entre estas dos dimensiones y que de forma sintetizada podemos resumir en los líderes con puntuación alta en «iniciación de estructura» y «consideración» tienden a lograr en sus subordinados una buena realización y una alta satisfacción con más frecuencia que los que obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos, aunque esto, para algunos autores (Robbins y Coulter, 2000), no siempre ocurre así.

Recientemente, Fleishman (1998), en una revisión del modelo, añade algunos elementos a considerar: incluir variables moderadoras (por ejemplo, sexo, expectativas, claridad de rol, tamaño de la unidad, ansiedad en el trabajo); utilizar múltiples criterios de efectividad; considerar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal, individual); analizar las dos dimensiones desde la interacción y no como dimensiones separadas, ya que la interacción parece ser la norma más que la excepción. Yukl (1998) analiza los cuestionarios y considera como principales limitaciones la ambigüedad de los ítems y el formato de respuesta que exige a los encuestados que se retrotraigan en el análisis de la conducta descrita en el ítem.

El grupo de investigadores de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn, Seashore, entre otros) también identificaron dos estilos de conducta: conducta orientada a la producción y conducta orientada a las relaciones. Los resultados de la investigación comprobaron que los efectos del grupo bajo el estilo de dirección centrado en las personas es por término medio mucho más favorable que lo obtenido bajo el estilo de dirección centrado en la producción y que la dimensión temporal constituye un factor importante. Así, se puso de manifiesto que por lo general un estilo de dirección centrado en la producción, si se trata de la mera productividad momentánea y del rendimiento en el trabajo, puede ser muy superior al estilo centrado en las personas. Pero si se trata de la medición de perspectivas a largo plazo, tales como el rendimiento continuo, responsabilidad, iniciativa propia, satisfacción en el trabajo, eficacia de las decisiones, el estilo de dirección centrado en las personas es mucho más eficaz.

Al igual que ocurría con el grupo de Ohio, aquí tampoco se han investigado suficientemente puntos tales como la influencia que las variables situacionales (clima, tecnología, cualificación y motivación de los subordinados, estatus, etc.) ejercen sobre la relación existente entre el estilo de dirección y la eficacia o la conducta del grupo. Tampoco se ha especificado la relación causa y efecto: el estilo de dirección practicado, ¿produce eficacia y satisfacción en el grupo o puede practicar el líder este estilo porque el grupo es eficaz y está satisfecho?

Por esta época, Bales (1950a, b) desarrolló su sistema IPA y, junto con él, una teoría del liderazgo. Bales identificó los roles de la tarea y el especialista socioemocional en el grupo, asumiendo que ambas son dimensiones bipolares opuestas, inversamente relacionadas, frente a los estudios de Ohio y Michigan, que asumían que eran independientes.

Blake y Mouton (1964), en su modelo *grid* o rejilla gerencial, también postulan que estas dos dimensiones son básicamente independientes y complementarias. Estos autores suponen que la división en los dos estilos es innecesaria y antinatural y que no corresponden a la realidad de la vida. Según el punto de partida de este modelo, un jefe de grupo puede tener calificaciones altas o bajas en ambas dimensiones o altas en una y bajas en otra. Por tanto, es necesario que la persona dirigente adopte de igual manera ambos estilos de dirección integrándolos y practicándolos. Para lograr este propósito, estos investigadores proponen un «programa de desarrollo y de entrenamiento de dos etapas»: *a)* entrenamiento y desarrollo de la persona dirigente por medio de métodos de laboratorio, y *b)* desarrollo de la organización mediante la promoción de las relaciones entre los grupos de trabajo. Estas ideas se ilustran mediante el desarrollo de un sistema reticulado de cuadrantes (véase la Figura 13.2).

Los modelos comentados hasta aquí postulan dimensiones relativamente parecidas. Sin embargo, Bowers y Seashore (1966) opinan que el proceso de liderazgo es demasiado complejo como para poder explicarlo suficientemente desde estas dos dimensiones y plantean cuatro factores que, según ellos, explican y describen adecuadamente el estilo y la conducta de dirección: *apoyo y ayuda,* estímulo para facilitar las interacciones interpersonales, acentuación de los objetivos del grupo, el líder contribuye a facilitar los procesos de trabajo y alcanzar los objetivos. Las dificultades que plantea este modelo son la escasez de investigaciones llevadas a cabo, por lo que no es posible emitir un juicio definitivo sobre su contribución.

Las investigaciones sobre las «conductas del líder» presentaron problemas muy similares a la etapa inicial sobre los rasgos: ausencia de orientación teórica, investigaciones con resultados inconsistentes, serios problemas metodológicos y de medida, utiliza-

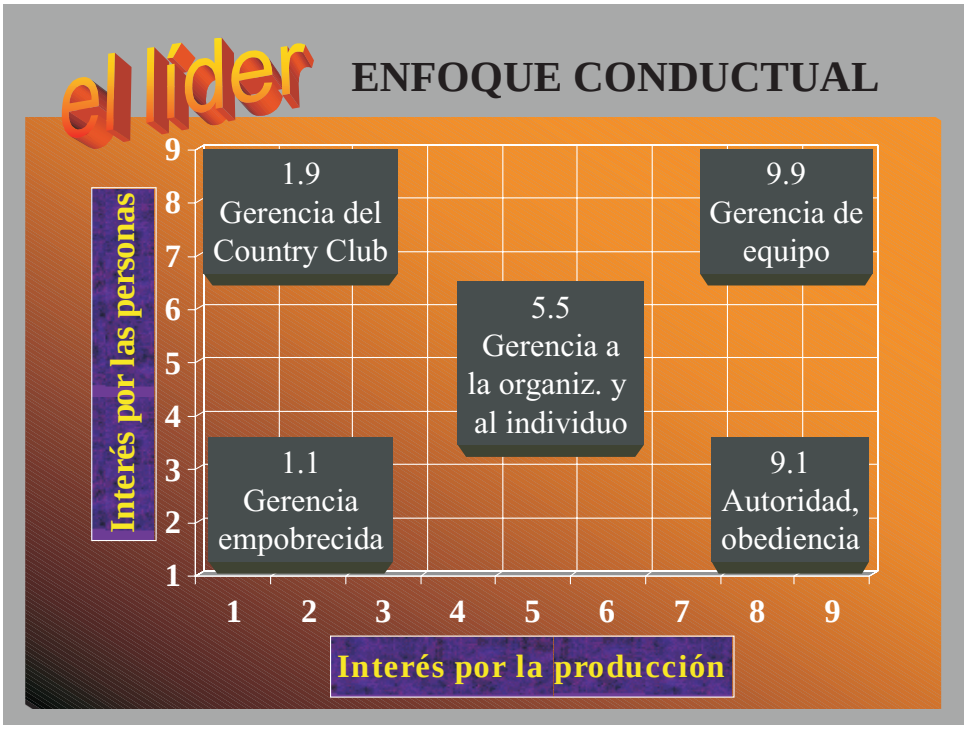

Figura 13.2. La matriz gerencial de Blake y Mouton

ción de muestras inadecuadas, considerar que hay comportamientos de liderazgo eficaz universales independientemente de la situación y descripción de esos comportamientos de una manera muy general y simplista.

A mediados de la década de los setenta, esta perspectiva evoluciona en la dirección de establecer «taxonomías razonables». Desde un contexto fundamentalmente organizacional se proponen diferentes tipologías, entre ellas destacan las de Mintzberg (1973), Komaki y colaboradores (1986, 1989), Luthans y Lockwood (1984) y Yukl (1998). Todas ellas tienen en común la presentación de un rango más amplio de conductas y tipos más específicos de conductas para comprender la efectividad del líder. No obstante, los estudios realizados con estas nuevas propuestas taxonómicas son muy pocos en comparación con el número de estudios que toman en consideración las propuestas de Ohio y Michigan.

En resumen, el enfoque conductual como el enfoque de rasgos tiende a buscar respuestas simples a cuestiones complejas. A las consideraciones que hemos hecho sobre este enfoque hay que añadir una más si cabe, el haber ignorado el concepto de habilidad: «Se describen las conductas que se consideran asociadas al liderazgo eficaz, pero poco se dice sobre cómo ponerlas en práctica adecuadamente» (García Saiz, 1999, p. 295).

Para paliar esta laguna, Wright y Taylor (1994) proponen el enfoque de *habilidades interpersonales o sociales* aplicado al liderazgo, que tiene como ventajas (García Saiz, 1999) abordar las conductas a un mayor nivel de concreción, poder aplicar programas de entrenamiento para líderes, incorporar aspectos cognitivos y situacionales y poderse aplicar a la práctica totalidad de situaciones de interacción entre líder y seguidores. No obstante, éste es un enfoque que está comenzando a ver la luz (véase, por ejemplo, García

Saiz, 1992; Gil y colaboradores, 1995; Callaghan y Wright, 1994; Wright, 1994). Con esta perspectiva, Wright y Taylor quieren poner de manifiesto la importancia que tiene para el líder el ser un hábil diagnosticador de las situaciones e interacciones a las que se enfrenta y no sólo poseer suficientes recursos de comportamiento.

13.3.2. Enfoques contingentes

En los años sesenta, ante el desencanto producido por los enfoques de los rasgos y conductuales, surge toda una serie de teorías que acabaron siendo conocidas como *teorías situacionales o de la contingencia*. A diferencia de los enfoques anteriores, las teorías encuadradas en este enfoque introducen una variable «desconocida» hasta entonces: la situación. Diferentes contextos y diferentes personas requieren una combinación diferente.

Tannenbaum y Schmidt (1958) proporcionan un claro antecedente de este paradigma con su *continuo de la conducta de liderazgo*. Estos autores proponen que el rango de posibles conductas de liderazgo podría representarse en un continuo de siete puntos. Cada comportamiento estaría relacionado con el grado de autoridad que emplearía el líder y el grado de libertad disponible para los seguidores a la hora de tomar decisiones. En un extremo del continuo se situaría «el líder toma decisiones de forma individual sin consultar al grupo y las impone a éste», y en el otro extremo, «el grupo toma las decisiones dentro de los límites establecidos». La elección de los diferentes comportamientos comprendidos entre estos dos extremos vendría determinada por las condiciones impuestas por la situación. Una debilidad que encontramos en esta teoría es que no hace prescripciones concretas respecto a cuándo el líder debe utilizar un estilo u otro.

Modelo contingente de Fiedler

Fiedler (1964, 1967) desarrolló su *modelo de contingencia*, o modelo interaccionista según Brown (2000), dado que el liderazgo es un ejercicio de influencia social, la facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que le es la situación. Los principales elementos de su modelo son: las características del líder, el control situacional y la efectividad del líder.

Para determinar las características del líder, Fiedler desarrolló un instrumento con el que el líder efectuaba una descripción o clasificación del *colaborador con el que menos le gustaría trabajar* (instrumento LPC; una escala integrada por 16 a 22 adjetivos bipolares con ocho calificaciones graduales). Los líderes que puntúan bajo en LPC valoran el éxito en la tarea, mientras que los líderes que puntúan alto en LPC valoran el éxito interpersonal.

Respecto al control situacional, Fiedler propone tres dimensiones para su análisis: calidad de las relaciones entre el líder y sus seguidores, estructura de la tarea y nivel de autoridad que posee sobre sus seguidores. La combinación de estos tres elementos nos da ocho combinaciones o grados de favorabilidad. Las situaciones más favorables serán aquellas en las que estas tres dimensiones puntúan alto.

La relación líder y seguidores ha sido evaluada a través de la escala de atmósfera grupal (Fiedler, 1967) y más recientemente con la escala de relación líder-miembro (LMR) (Fiedler, Chemers y Mahar, 1976). Ambas escalas presentan una alta correlación (r = 0,88) y ninguna ha mostrado relación con la escala LPC (para más detalles, véanse

Ayman, Chemers y Fiedler, 1998). La estructura de la tarea es evaluada por 10 ítems que incorporan las dimensiones de Shaw de claridad de objetivos, multiplicidad de caminos para los objetivos, especificidad de la solución y resultados cuantificables.

Respecto a la efectividad, Fiedler señala que los líderes motivados por la tarea son más eficaces en situaciones de baja o alta favorabilidad de la situación, mientras que los líderes motivados por la relación son más eficaces en situaciones medianamente favorables (véase la Figura 13.3). Fiedler (1972, p. 415) cree que «es considerablemente más difícil cambiar la personalidad o el estilo de liderazgo del hombre que cambiar la situación en que éste funciona».

Los estudios realizados desde este modelo han sido revisados por Strube y García (1981) y Peters y colaboradores (1985). Estos revisores concluyen que la investigación tiende a apoyar el modelo, aunque no tanto para los octantes dos y siete y no tan fuertemente para los estudios de campo como para los estudios de laboratorio. Schriesheim y colaboradores (1994), en un metaanálisis más refinado de un subgrupo de estudios analizados por Strube y García, llegaron a conclusiones similares.

A pesar de esta evidencia, la teoría de Fiedler no ha sido ajena a la controversia (Yukl, 1998; Zaccaro, 1998; Vecchio, 1998; Brown, 2000). Básicamente, las críticas se han centrado en:

- La concepción de personalidad subyacente en la teoría como algo consistente e inmutable a lo largo del tiempo y en cualquier circunstancia.

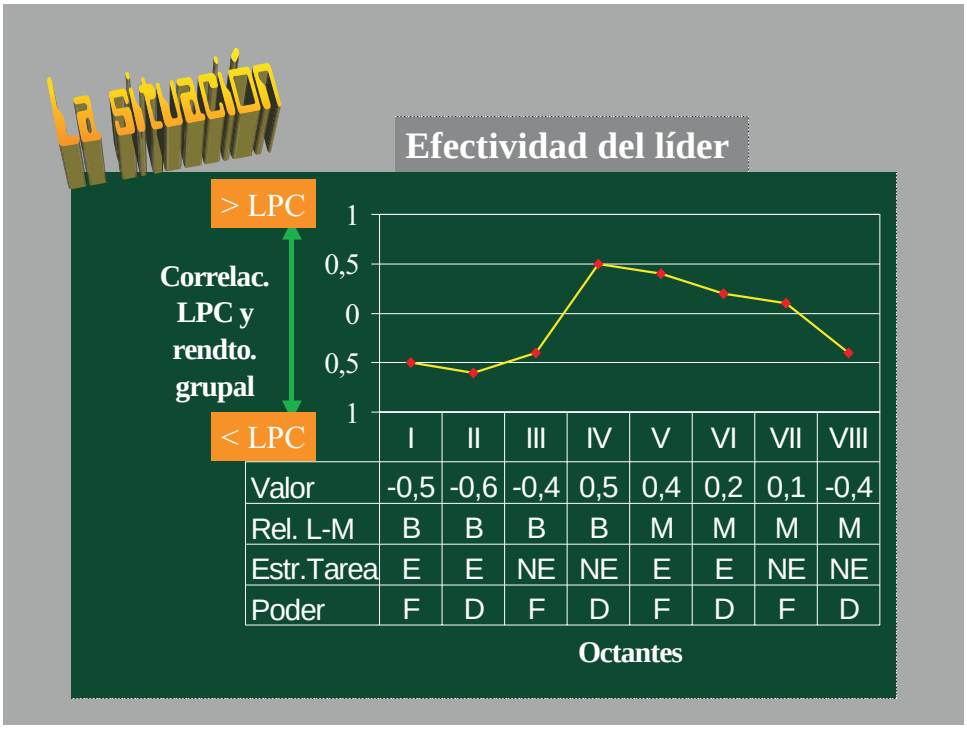
La situación
Efectividad del líder
> LPC
Correlac. LPC y rendto. grupal
< LPC
1
0,5
0
0,5
1
I II III IV V VI VII VIII
Valor -0,5 -0,6 -0,4 0,5 0,4 0,2 0,1 -0,4
Rel. L-M B B B B M M M M
Estr.Tarea E E NE NE E E NE NE
Poder F D F D F D F D
Octantes

Figura 13.3. Modelo contingente del liderazgo de Fiedler

- La arbitrariedad existente en los ocho tipos de situaciones que son consideradas desde un continuo ordenado y equidistante de favorabilidad. Singh y colaboradores (1979) han sugerido que el supuesto del que parte Fiedler, la relación líder-seguidores como el elemento más importante de los tres, es problemático. En el análisis de cuatro estudios, estos autores comprobaron que el poder era el factor situacional más importante.
- El supuesto de que todos los líderes pueden ser categorizados dicotómicamente en altos o bajos en LPC rechazando la puntuación media. En el estudio de Kennedy (1982), los líderes con puntuaciones medias en LPC mostraron menos variabilidad en las situaciones y se desempeñaron generalmente mejor que los otros dos grupos a pesar de lo favorable de la situación.
- Otras críticas se han dirigido a los instrumentos de medida y, en general, a lo especulativo que resulta el modelo dada la poca explicación que ofrece de los elementos que lo integran (Yukl, 1998).

Aunque algunas de estas críticas han sido replicadas y se aportan datos sobre la validez y fiabilidad de las escalas (Ayman, Chemers y Fiedler, 1998; Chemers, Ayman y Fiedler, 1998), todavía quedan por resolver muchas de ellas.

Más adelante, Fiedler (Fiedler y García, 1987) se ocupó de las habilidades cognitivas de los líderes y aparecen recogidas bajo el amparo de lo que denominó *teoría de los recursos cognitivos*. Esta teoría examina las condiciones bajo las cuales los recursos cognitivos, tales como inteligencia y experiencia, se relacionan con el rendimiento. De acuerdo con esta teoría, el rendimiento del grupo viene determinado por una compleja interacción entre dos rasgos de líder (inteligencia y experiencia), un tipo de conducta de líder (líder directivo) y dos aspectos de la situación de liderazgo (estrés y tarea del grupo).

La primera proposición es que la habilidad del líder (inteligencia) contribuye al rendimiento del grupo sólo cuando el líder es directivo y los subordinados requieren orientación para realizar la tarea eficientemente. La teoría asume que los líderes inteligentes idean planes y estrategias de acción para hacer el trabajo mejor que los líderes no inteligentes, especialmente cuando la tarea es compleja. La teoría también asume que los planes y decisiones de un líder son comunicadas a los subordinados a través de la conducta directiva. Si el líder tiene baja habilidad, pero los miembros del grupo tienen alta habilidad y también comparte los objetivos de la tarea del líder, el líder no directivo es más efectivo que un líder directivo para una tarea compleja. Para tareas muy simples, rutinarias, que los subordinados ya conocen cómo desarrollarlas, hay poca probabilidad de que exista relación entre inteligencia del líder y rendimiento de grupo, incluso para los líderes directivos.

La segunda proposición es que el estrés percibido modera la relación entre inteligencia y calidad de la decisión. En la condición de bajo estrés, a mayor inteligencia mejor desempeño; en la condición de alto estrés no existe tal relación (o incluso una relación negativa) entre inteligencia y calidad de la decisión. El estrés interfiere con el procesamiento de la información y la toma de decisiones (Gibson, Fiedler y Barrett, 1993).

La tercera proposición es que el estrés percibido modera la relación entre experiencia y rendimiento. La experiencia está positivamente relacionada con la calidad de las decisiones en condiciones de alto estrés, pero no en condiciones de bajo estrés. Los líderes experimentados confían más en la inteligencia en condiciones de bajo estrés y

más en la experiencia bajo condiciones de alto estrés. Los líderes no experimentados confían en la inteligencia en ambas situaciones, dado que no tienen mucha experiencia.

Fiedler intenta unir la teoría de los recursos cognitivos con el modelo contingente proponiendo que las puntuaciones en LPC pueden ser el principal determinante de la conducta directiva en situaciones de alto y bajo estrés. No obstante, se ha realizado muy poca investigación al respecto.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son manifiestas (Fiedler, 1996; House y colaboradores, 1997). Por ejemplo, en grupos militares que se enfrentan a un combate o en grupos de bomberos que se enfrentan a un fuego (tareas estresantes en ambos casos) se recomienda el sobreaprendizaje (aumentando así su experiencia); en grupos de controladores aéreos, en los que son necesarias experiencia e inteligencia, se recomienda tanto el sobreaprendizaje como el entrenamiento en técnicas de reducción y afrontamiento del estrés.

La valoración de este nuevo modelo es que se necesitan más estudios para comparar resultados de varias combinaciones de inteligencia y experiencia bajo estrés y no estrés utilizando procedimientos de decisión autoritaria o consultiva, así como utilizar otras medidas de la experiencia y no sólo el tiempo.

Teoría del liderazgo situacional o de ciclo de vida

Hersey y Blanchard (1969, 1977) añaden a las dos variables propuestas por Blake y Mouton (1969) una tercera, la eficacia, que interacciona con ellas. En su *teoría del liderazgo situacional* (inicialmente denominada «teoría del ciclo vital») parten del supuesto de que no existe un estilo ideal de conducta del líder que sea adecuado en todas las situaciones. El líder eficaz analiza primeramente los requerimientos de la situación y luego adapta su estilo para satisfacerlos o, en su caso, para estipular los medios para modificar alguno o todos los elementos de la situación.

La aportación básica de estos autores es que un estilo eficaz de liderazgo se halla vinculado fundamentalmente al nivel de *madurez de los seguidores*. Es decir, el nivel de madurez de los seguidores determina el patrón óptimo de conducta del líder. Estos autores diferencian dos tipos de madurez: madurez psicológica (compromiso, motivación y voluntad del seguidor para aceptar responsabilidades) y madurez técnica (experiencia, conocimiento y comprensión de los requisitos de la tarea). De este modo, los estilos van desde el máximo control por parte del líder (ordenar) hasta un máximo control por parte de los seguidores (delegar), pasando por situaciones de control más distribuido (persuadir y participar). A medida que el seguidor madura, el líder ha de ir reduciendo su control y cambiando su estilo en consonancia (véase la Figura 13.4). En definitiva, estos autores nos recuerdan que es esencial tratar a los subordinados de forma diferente.

Aunque la teoría de estos autores es ampliamente utilizada en contextos comerciales —Hersey y Blanchard (1993) afirman que son miles los líderes que anualmente son formados en los principios de su teoría—, ha despertado poca atención en los investigadores, quizá debido a la complejidad de las relaciones empíricas esperadas entre las variables (Brown, 2000). Uno de los pocos intentos en analizar su teoría lo realizó Vecchio (1987) en un contexto educativo, dando poco apoyo a la teoría. El estudio de Blank y colaboradores (1990) tampoco dio apoyo a la teoría. No se encontró, como afirma la teoría, que el rendimiento de los subordinados dependiese de la madurez de éstos y del estilo del líder.

Figura 13.4. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Teoría de camino-meta

House (1971), recogiendo las ideas plasmadas en los trabajos de Georgopoulos y colaboradores (1957) y Evans (1970), desarrolló su *teoría del camino-meta*. El líder ejerce una función motivacional sobre sus seguidores, clarifica las conductas y los criterios de rendimiento apropiados y elimina los obstáculos. Las variables situacionales son las *características personales* de los seguidores y aquellos factores relacionados con las *tareas* (naturaleza de la tarea, grado de interés y estructura). De acuerdo con esta teoría, la influencia de líder sobre sus seguidores depende de los aspectos de la situación (características de los subordinados y características de la tarea).

La versión inicial de la teoría sólo especificaba dos conductas de líder: líder de apoyo (similar a consideración) y líder directivo (similar a iniciación de estructura y líder instrumental). Más adelante se añadieron otras dos conductas de líder (House y Mitchell, 1974): líder participativo y líder orientado al logro.

House considera que cuando la estructura de la tarea es baja, los seguidores responderán positivamente a la conducta estructuradora del líder (ayuda a clarificar la tarea y el camino a la meta), mientras que cuando la tarea ya está estructurada, la conducta estructuradora del líder se verá como redundante y será interpretada como un control muy estrecho e innecesario. Respecto a las conductas del líder orientadas a las personas o a la relación, éstas tendrán efectos más positivos con tareas aburridas, aversivas o insatisfactorias.

Las proposiciones para el líder participativo y el líder orientado al logro no están tan bien desarrolladas e investigadas como las dos anteriores. El líder participativo aumenta el esfuerzo de los subordinados cuando la tarea no está estructurada, aumentando la claridad de rol. Cuando la tarea está estructurada, esta conducta tiene poco efecto. El líder con alta orientación de logro aumenta el esfuerzo y satisfacción de los subordinados cuando la tarea no está estructurada, aumentando la autoconfianza y la expectativa de éxito.

Wofford y Liska (1993) revisaron 120 estudios y realizaron un metaanálisis de los resultados para la conducta directiva y de apoyo. Podsakoff y colaboradores (1993) también realizaron una revisión extensa. A pesar del gran número de estudios que ha examinado la teoría, los resultados no son concluyentes.

Teoría de la decisión normativa (modelo de decisión normativa)

Las teorías que hemos venido considerando hasta aquí son bastante genéricas. Intentan especificar qué conducta del líder será más efectiva en un amplio rango de situaciones a las que se enfrenta el grupo. Sin embargo, la teoría de Vroom y Yetton (1973) se centra exclusivamente en un único tipo de actividad grupal, la de alcanzar una decisión. Este modelo proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión en función de los diferentes tipos de situación.

En base a los principios de participación (en la medida que los miembros del grupo participan en la toma de decisiones aumentará su compromiso) y calidad de la decisión (que depende de la calidad de la información disponible), Vroom y Yetton (1973) desarrollan siete estrategias (dos de tipo autocrático, dos de tipo consultivo, dos de tipo grupal y una de tipo delegativo) y siete preguntas que permiten identificar las características de la situación respecto a: importancia de la calidad de la decisión, información del líder respecto al problema, grado de estructuración del problema, importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados, probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados, congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados y conflicto o desacuerdo entre los subordinados (véase Cuadro 13.1).

Las condiciones que reflejan estas preguntas son cruzadas con las posibles estrategias de decisión por medio de un conjunto de reglas de decisión y son insertadas en un árbol de decisión (véase la Figura 13.5). La nueva reformulación del modelo (Vroom y Jago, 1990) incluye doce atributos del problema, doce reglas de decisión y ocho tipos de problemas, para lo que se ha desarrollado un sistema informatizado que facilita su aplicación.

En general, los resultados encontrados en la investigación empírica han apoyado el modelo (Yukl, 1998). La versión revisada del modelo es bastante nueva para que haya sido examinada extensivamente, pero estos autores nos aportan resultados prometedores. «El modelo de decisión normativa es probablemente el que encuentra mejor apoyo de las teorías de liderazgo situacional» (Yukl, 1998, p. 132). No obstante, el modelo trata con sólo una pequeña parte de liderazgo y se han señalado algunas debilidades: la teoría es poco parsimoniosa, los procesos de decisión son tratados como episodios discretos, únicos que tienen lugar en un momento determinado, y asume que los líderes tienen las habilidades necesarias para utilizar cada uno de los procedimientos de decisión.

Cuadro 13.1. Preguntas para diagnosticar la situación, según el modelo de Vroom y Yetton

La situación

Liderazgo participativo (Vroom y Yetton)

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A. ¿Existe una exigencia de *calidad*?
B. ¿Se posee la *información* suficiente?
C. ¿Está claro y delimitado el *problema*?
D. ¿La *aceptación por los subordinados* es crítica para ponerla en práctica?
E. *Si tomara yo la decisión*, ¿sería aceptada por los subord.?
F. ¿*Comparten* los subord. *los objetivos* que se alcanzarán?
G. ¿Es probable el *conflicto* entre los sub. en cuanto a las soluciones recomendadas?

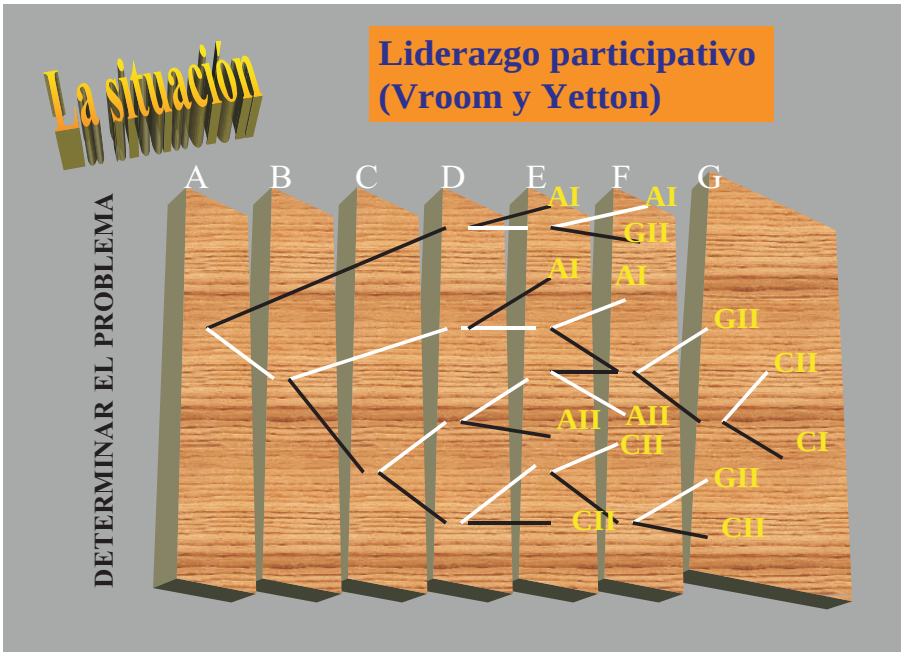

Figura 13.5. Árbol de decisión para determinar el mejor estilo de liderazgo

13.3.3. Enfoques centrados en los seguidores

Aquí podemos encuadrar todas aquellas teorías que consideran la perspectiva de los seguidores en el sentido de que éstos tienen sus propias concepciones sobre cuáles son las características propias de un líder, es decir, tienen sus *teorías implícitas* sobre el liderazgo (Mitchell, Larson y Green, 1977; Lord, Binning, Rush y Thomas, 1978; Butterfield y Powell, 1981), son lo que Phillips (1984, p. 126) llama «heurísticos de simplificación de información». De acuerdo con este enfoque, los seguidores poseen creencias compartidas sobre los rasgos y conductas de los líderes (prototipos de líder) que van a influir en la percepción, procesamiento de la información y recuerdo de la información relevante sobre el líder (Kenny, Blascovich y Shaver, 1994; Lord, 1985).

Diversos autores han dirigido sus esfuerzos en conocer las percepciones y evaluaciones que hacen los seguidores y no seguidores sobre los líderes y los procesos que subyacen a las mismas. Así, se define al líder como el proceso de ser percibido por otros como un líder (Lord y Maher, 1991). En otras palabras, los comportamientos específicos de alguien no le convierten en líder a menos que sea percibido como tal por otras personas. Se puede decir, por tanto, que los seguidores *construyen* al líder y que esta construcción no parece estar influida por la cultura de los sujetos (Ayman y Chemers, 1983; Bryman, 1987), aunque esta última afirmación suscita en nosotros algunas dudas.

A mediados de los setenta, los estudios implicados en las evaluaciones de la conducta del líder comienzan a revelar ciertos resultados anómalos. Eden y Leviatan (1975) encontraron que cuando a los sujetos se les pregunta que evalúen la conducta de un líder simplemente imaginándose al líder, las conductas que resultan son similares a las que se derivan de las evaluaciones de líderes reales. Que las evaluaciones de los líderes puedan estar sesgadas abre una nueva polémica tanto a nivel teórico como metodológico. La legitimidad del líder está basada en las percepciones de los seguidores y no tanto en sus características personales o conductas.

La teoría de la atribución proporcionó el marco teórico para la investigación de los sesgos de liderazgo. Desde una posición extrema, Calder (1977) afirma que, dado que el liderazgo existe principalmente como una atribución más que como un constructo objeto de investigación, debería ser eliminado de los intereses de la investigación científica. Afortunadamente, tal propuesta tuvo el efecto contrario, los investigadores comenzaron a estudiar las percepciones y los procesos que dan lugar a las mismas.

Un marco útil para este análisis vino de la mano de la investigación sobre teorías implícitas de la personalidad que Hastorf, Schneider y Polefka (1970) definieron como una estructura de asociación sobre qué rasgos o características están relacionadas y que guían y organizan las percepciones, pensamientos y memorias sobre un fenómeno. Las teorías implícitas de liderazgo, entonces, definirían los supuestos que las personas mantienen sobre qué conductas exhiben los líderes y cómo esas conductas están asociadas a resultados grupales y organizacionales.

La investigación, que desde esta perspectiva cognitiva se ha venido realizando, ha atendido tanto a las percepciones que los líderes tienen de los seguidores como a las percepciones que los seguidores tienen de los líderes.

Respecto a las percepciones que los líderes tienen de los seguidores, hemos de indicar que prácticamente cualquier teoría de liderazgo otorga un papel importante a éstas al suponer que es responsabilidad del líder proporcionar en los subordinados apoyo emo-

cional y orientación en la tarea para que sean efectivos y estén satisfechos. La expectativa implícita que subyace en estos supuestos es que los líderes sean capaces de juzgar cuáles de sus conductas tendrán efectos positivos sobre los subordinados. Es decir, los líderes deben observar las acciones y reacciones de los subordinados para juzgar qué conducta se precisa. Esto supone poner los procesos atribucionales en el centro de la relación líder y seguidores.

Mitchell y colaboradores (Green y Mitchell, 1979; Mitchell, Larson y Green, 1977; Mitchell y Wood, 1980), en su modelo atribucional del rendimiento del seguidor, aplicaron el modelo de atribución de Kelley (1967) en las evaluaciones que los líderes hacían de sus subordinados y los efectos que estas evaluaciones tienen en las posteriores acciones de los líderes. Lo que la investigación reveló fue que los procesos de atribución del líder son consistentes con la investigación previa sobre atribución, que estos procesos son susceptibles al error fundamental de atribución, el rendimiento es más probable que sea adscrito a causas internas (motivación, habilidad) que a causas externas, que cuanto mayores son las consecuencias de un mal rendimiento, mayor la tendencia a adscribirlo a causas internas. Mitchell y Wood (1980) demostraron que las atribuciones realizadas por el supervisor influyen en las acciones que ésta lleva a cabo.

Brown (1984) hizo algunas observaciones útiles sobre las atribuciones de los líderes en grupos de trabajo reales. Muchos de los estudios sobre atribución no consideran implicación real o a largo plazo entre el observador y el actor. No obstante, en la realidad, líderes y seguidores están en una relación de dependencia mutua; es decir, cuando los seguidores se desempeñan mal, los líderes normalmente también tienen algo de responsabilidad. Esta situación hace que los líderes tiendan a hacer atribuciones defensivas del yo culpando a los seguidores del mal rendimiento y posiblemente poniéndose «medallas» en el éxito grupal. Los errores de atribución que surgen desde estos puntos ciegos pueden fácilmente erosionar la relación y disminuir la influencia entre líder y seguidor.

Respecto a la percepción que los seguidores tienen de los líderes, se ha estudiado desde dos corrientes. La primera corriente (construccionismo débil) considera que los procesos de liderazgo están influidos por procesos cognitivos que, por definición, están sujetos a la posibilidad de sesgo y distorsión. La segunda corriente (construccionismo fuerte) argumenta que el papel del líder en el funcionamiento del grupo es cuestionable y de dudosa utilidad: las personas identifican el liderazgo y sus efectos sólo porque esperan verlo.

La corriente construccionista *débil*

Dentro de esta corriente, destaca el trabajo de Lord y colaboradores (Lord, 1985; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord, Foti y Phillips, 1982; Phillips, 1984), quienes plantean una explicación en términos de categorización y procesamiento de la información. Estos autores tratan de determinar cómo los «seguidores» (perceptores) llegan a clasificar a determinadas personas en la categoría de líder. Frente a los enfoques clásico y ejemplar, estos autores defienden el enfoque prototípico en el proceso de categorización.

El enfoque clásico defiende que el perceptor (los seguidores) aceptarán un estímulo como miembro de una categoría sólo si posee todas las características críticas para pertenecer a la categoría, por lo que es difícilmente aplicable a la naturaleza borrosa de las categorías de persona. El enfoque ejemplar sugiere que las personas clasifican los nuevos ejemplos como miembros de una categoría en base a su similitud con el ejemplar

más saliente conocido de la categoría. El enfoque prototípico sugiere que los juicios categoriales se basan en la similitud de un estímulo con un prototipo o abstracción de la categoría en cuestión. Se diferencia del enfoque anterior porque los nuevos estímulos se clasifican por la comparación con una abstracción más que con un ejemplo concreto de la categoría.

Aplicado al liderazgo, el enfoque del prototipo supone que la categorización incluye la comparación de una persona estímulo con una abstracción prototípica de liderazgo. El liderazgo, en suma, sería una estructura de conocimiento mantenida en la memoria de las personas y basada en la asimilación de su experiencia previa con líderes en contextos particulares.

Lord y colaboradores asumen este último enfoque, ya que ponen el énfasis en los procesos cognitivos y perceptivos subyacentes y en el papel de las expectativas y prototipos cognitivos anteriores de los seguidores en la configuración de sus percepciones de líder. El supuesto para estos autores es que los sujetos desarrollan teorías de liderazgo implícitas, esto es, supuestos personales sobre rasgos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Estas teorías implícitas representan estructuras cognitivas preexistentes o prototipos que especifican rasgos y conductas que los seguidores esperan de los líderes, que son almacenadas en la memoria y son activadas cuando los seguidores interaccionan con una persona en una posición de liderazgo. Las teorías implícitas no representan realidades objetivas inherentes a los individuos, sino más bien abstracciones perceptivas y etiquetas resumen que los seguidores utilizan para categorizar a los sujetos en posiciones de liderazgo (Martin y Epitropaki, 2001). Una persona llegará a ser líder cuando los rasgos y conductas que observan de ese sujeto se ajustan al prototipo de líder que tienen en un contexto específico (Lord y Maher, 1991). Estos prototipos de liderazgo son organizados a tres niveles: general (se diferencia de otros prototipos, líderes-no líderes), básico (representa contextos específicos, líderes políticos, empresariales, deportivos...), subordinado (diferenciaciones dentro del contexto, liberal *versus* conservador).

Estos autores especifican dos procesos que determinan las percepciones de liderazgo. Uno, el liderazgo puede ser *reconocido* desde las cualidades y conductas reveladas a través de las interacciones. Y el otro, el liderazgo puede ser *inferido* desde los resultados de los eventos salientes. Ambos procesos pueden ser controlados (análisis cuidadoso de la información) o automáticos (implican menos demanda atencional del sistema cognitivo). Los trabajos de Rush, Phillips y Lord (1981) y Lord y colaboradores (1982, 1984) ilustran el papel de los prototipos para explicar los efectos de las teorías implícitas de liderazgo. Estos estudios indican que el concepto de prototipicalidad parece tener un valor predictivo importante en el conocimiento de la información vinculada con el constructo de liderazgo. La activación de uno u otro proceso es función, por ejemplo, del estatus en el que se encuentren los seguidores (Lord y Maher, 1990). Por ejemplo, el liderazgo de nivel bajo enfatiza los procesos automáticos basados en el reconocimiento, porque la efectividad de este tipo de líderes, a menudo, no se puede identificar claramente. Sin embargo, el liderazgo de nivel superior enfatizaría los tres procesos restantes (inferenciales, automáticos y controlados y de reconocimiento controlados).

Últimamente Lord, Brown y Harvey (2001) han abogado por una visión sistémica del liderazgo, ya que el liderazgo no puede ser simplemente entendido en términos de las acciones del líder o en términos de los prototipos cognitivos de los seguidores. Más bien el liderazgo resulta de un número de factores interactuantes que van más allá de las cualidades individuales. Algunos factores afectan a los procesos cognitivos y afectivos que a su

vez afectan a las percepciones sociales, tales como liderazgo (el liderazgo es una percepción social enraizada en la teoría social cognitiva que produce un incremento de influencia para el líder percibido) (Lord y Smith, 1998). No contemplan el origen causal del liderazgo como que está en el líder, como ha venido enfatizando la investigación clásica, o en el seguidor, como los enfoques de la construcción social (Meindl, 1995). En su lugar, «nosotros mantenemos que la causalidad fluye desde la confluencia de procesos contextuales y sociales que producen las respuestas cognitivas y afectivas de los miembros del grupo» (véase la Figura 13.6). Estos autores defienden que el liderazgo es parte de un sistema producto de un sistema social que es influido tanto por el contexto de la tarea y organizacional como por las características de los miembros de ese sistema.

La corriente construccionista *fuerte*

El principal representante de esta corriente es Meindl. Aunque algunos autores han evaluado su propuesta de «antiliderazgo» (Yukl, 1998; Bass, 1990), él considera que su propuesta es una alternativa a las teorías y perspectivas que ponen el mayor peso en los líderes (Meindl, 1998). Meindl nos habla de «romance del liderazgo» para enfatizar que el liderazgo es una construcción social: cómo los líderes son construidos y representados en los sistemas de pensamiento de los seguidores. Las relaciones entre el líder y el seguidor se contemplan desde las construcciones realizadas por los seguidores, por lo que se asume que la conducta de los seguidores está mucho menos bajo el control e

influencia del líder y más bajo el control e influencia de las fuerzas que gobiernan el proceso de construcción social en sí mismo. Es la personalidad del líder —imaginada o construida por los seguidores— lo que llega a ser el objeto de estudio, no las personalidades «actuales» *per se* (Meindl, 1998).

Para Meindl, el liderazgo emerge cuando los seguidores construyen sus experiencias en términos de conceptos de líder; esto es, cuando ellos interpretan sus relaciones como que tienen una dimensión líder-seguidor. Esta visión emergente de liderazgo es, según Meindl, crucial para comprender cuándo y bajo qué condiciones tales construcciones tendrán lugar entre los miembros del grupo. Para examinar esta idea, es más importante descubrir cuándo y bajo qué *condiciones* emergen formas alternativas de liderazgo que descubrir quién emerge como líder y qué tiene que hacer para llegar a ser líder.

Meindl afirma que el liderazgo carismático no hay que encontrarlo en la mente de los líderes, sino en la mente de los seguidores (Meindl, 1993, p. 107). Meindl y colaboradores (1985) analizaron más de 30.000 artículos en prensa referidos a 34 compañías. Encontraron una correlación significativa entre mejora en el rendimiento de la organización y las referencias al liderazgo (r = 0,53). Estos autores concluyen que en tiempos de dificultad económica aumenta el interés por el liderazgo, lo que implica una creencia o deseo de que un buen líder puede invertir las tendencias negativas. Pillai y Meindl (1991) proporcionaron a los participantes en su estudio biografías de una compañía de comida rápida. El líder fue visto como más carismático cuando esta compañía lo estaba haciendo bien, particularmente después de una crisis. La explicación que da Meindl de estos resultados desde su teoría del romance del liderazgo (los atributos carismáticos son vistos como realidades sociales creadas y compartidas entre los seguidores; el carisma es un proceso de contagio social) es interpretada por Haslam y colaboradores (2001) como un caso especial del error fundamental de atribución.

Al margen de estas posturas, más o menos radicales, el desarrollo de este enfoque ha puesto de manifiesto algunas cuestiones de interés (Chemers, 1997):

- Los factores cognitivos desempeñan un papel importante, y por tanto a tener en cuenta, en la interacción entre líderes y seguidores.
- Esto puede tener consecuencias de gran calado para gran parte de las teorías sobre liderazgo. Aquellas que no tienen en cuenta las teorías implícitas, los posibles sesgos perceptivos y atributivos o los procesos de categorización son incompletas e inadecuadas y pueden generar conclusiones incorrectas y afectar a la práctica cotidiana del liderazgo.
- Las teorías más afectadas por estos problemas pueden ser las de liderazgo transformacional y carismático, por las grandes cualidades y efectos que se suelen atribuir a los líderes y por utilizar una metodología basada fundamentalmente en cuestionarios.

En consecuencia, toda teoría moderna sobre el liderazgo debe incorporar estos factores y seguir mejorando la metodología para que la integración sea adecuada.

13.3.4. Enfoques centrados en la interacción líder-seguidores

Las teorías que hemos incluido en este enfoque tienen en común el énfasis otorgado a la interacción líder y seguidores, considerada como un intercambio recíproco donde ambas partes permiten una satisfacción mutua de objetivos y necesidades.

La teoría más representativa de estos intercambios o transacciones es la teoría de *intercambio líder-miembro* (LMX) (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975). Esta teoría describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con diferentes seguidores. La teoría LMX fue denominada en un comienzo como VDL (teoría de relación diádica vertical) porque se centraba en los procesos de influencia recíproca en díadas verticales (líder-seguidor).

Su premisa básica es que los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente con cada subordinado. De acuerdo con la teoría, muchos líderes establecen una relación de intercambio especial con un pequeño número de subordinados de confianza (el «endogrupo»). La relación de intercambio con el resto de los seguidores (el «exogrupo») es diferente. Graen y Cashman (1975) sugieren que esta «selección» se basa en la relación previa líder-subordinado sobre la base de la compatibilidad personal y de la competencia y dependencia del subordinado. Con el transcurso del tiempo los intercambios diádicos siguen una secuencia diferente de desarrollo para el endogrupo y el exogrupo.

En la relación de intercambio con los subordinados del exogrupo, el nivel de influencia mutua es relativamente bajo. La principal fuente de influencia del líder es la autoridad legítima en combinación con el poder coercitivo y un grado limitado de poder de recompensa. Para satisfacer la relación de intercambio, los subordinados del exogrupo sólo necesitan cumplir con las exigencias del rol. La relación de intercambio con los subordinados del endogrupo descansa en el control del líder sobre los resultados que son deseables para los subordinados (tareas deseables e interesantes, delegación de responsabilidad, información compartida, participación en algunas decisiones del líder, recompensas tangibles como mejor horario de trabajo, etc.). A su vez, se espera que los subordinados del endogrupo trabajen más duramente, más comprometidos con los objetivos, leales al líder, etc. A menos que el ciclo se rompa, es probable que la relación alcance un punto caracterizado por un alto grado de dependencia mutua, lealtad y apoyo. Ambos, líder y seguidor, obtienen más poder personal debido al respeto y la confianza mutua.

La revisión de esta teoría fue descrita en términos de «ciclo de vida» con tres estadios posibles (Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1991). El primer estadio es a nivel de miembro de exogrupo: el líder y el subordinado evalúan los motivos, actitudes y recursos a ser intercambiados y se establecen expectativas de rol. En el segundo estadio se afina más el compromiso de intercambio y se desarrolla la confianza, lealtad y respeto mutuo. Algunas relaciones de intercambio avanzan al tercer estadio (madurez), donde el intercambio basado en el propio interés se transforma en un compromiso mutuo por la misión y los objetivos de la unidad de trabajo. De acuerdo con Graen y Uhl-Bien, este último estadio correspondería al liderazgo transformacional, mientras que el estadio inicial corresponde al liderazgo transaccional.

La versión más reciente de la teoría (Graen y Uhl-Bien, 1995) defiende que los líderes efectivos deben buscar establecer una relación de intercambio con todos los miembros, no precisamente con unos pocos favoritos. Esto no significa tratar a todos los subordinados exactamente del mismo modo, sino que cada uno deberá percibir que él/ella es un miembro importante y respetado del equipo más que «un miembro de segunda clase». El subordinado deberá percibir que existen las mismas oportunidades basadas en las competencias más que en el favoritismo.

Gran parte de la investigación sobre la teoría LMX está basada en cómo se relaciona con otras variables. Se presenta a continuación un resumen de los principales resultados: una relación favorable es más probable cuando el subordinado es percibido como competente y dependiente y las actitudes y valores del subordinado son similares a las del líder. Algunos aspectos de la personalidad del subordinado y de la personalidad del líder también pueden estar relacionados con el LMX, pero el número de estudios sobre esta cuestión es muy pequeño como para llegar a conclusiones firmes. Un estudio reciente de Green, Anderson y Shivers (1996) investigó cómo las relaciones de intercambio están afectadas por variables demográficas y organizacionales. No obstante, hay poca investigación al respecto.

Revisiones recientes de la teoría (Graen y Uhl-Bien, 1998; Yammarino y Dansereau, 1998; Coleman, 1998; Rousseau, 1998) han intentado remediar estas deficiencias, pero todavía son necesarias mejoras adicionales. Diferentes estudios han tratado de desarrollar y validar las medidas de intercambio (Schriesheim y colaboradores, 1992), así como identificar los antecedentes para que el intercambio sea de calidad (Basu y Green, 1995). En todos estos trabajos se pone de manifiesto que la relación líder-miembro tiene importantes consecuencias, como satisfacción en el trabajo, mejora en el rendimiento, etc. (Williams, Podsakoff y Huber, 1992).

Hollander (1978), en su *modelo transaccional,* también considera el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre líderes y seguidores y enfatiza el proceso de influencia mutua que lleva consigo todo intercambio social. En este sentido, los líderes influyen en los seguidores estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales y contribuyendo a su satisfacción. Los seguidores influyen en el líder concediendo mayor estatus a la posición de liderazgo, dando al líder legitimidad en su papel, permitiendo la libertad necesaria para ser innovador, dándole la capacidad de influirles y dándole información sobre su actuación. Visto así, el liderazgo sería un rol y no un estilo.

Todas estas teorías transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de la autoridad del líder (Hollander, 1993). Así, se ha puesto de manifiesto que los líderes que se desvían de las normas del grupo después de conformarse inicialmente son más influyentes que aquellos que se desvían de las normas sin haberse conformado inicialmente, que la competencia en la tarea del grupo y el compromiso con los objetivos del grupo aumenta la probabilidad de que una persona gane legitimidad como líder o que los líderes elegidos parecen presentar diferentes relaciones con sus seguidores que los líderes asignados; aquéllos se sienten más libres para desviarse de las visiones de sus seguidores, pero también elicitan más rechazo cuando las cosas van mal (Hollander, *ob. cit*).

En resumen, las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a los seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas. No obstante, la relación líder y seguidores puede ir más allá y se pueden crear situaciones en las que los seguidores son inducidos para que trasciendan su propio interés y lleguen a estar comprometidos con la misión del líder, hablando ya de un liderazgo «transformacional» y situándonos en lo que se ha dado en denominar nuevas teorías de liderazgo, que pasamos a analizar a continuación y que nosotros hemos ubicado dentro de los modelos integradores.

13.3.5. Modelos integradores

Los enfoques tratados hasta aquí han prestado su atención a las cualidades o características personales del líder y seguidores, sus cogniciones, sus conductas, su interacción y las características específicas de la situación y el contexto en que se encuentran. La investigación sobre todos estos aspectos nos ha llevado a considerar que todos ellos son importantes y que ninguno de estos elementos explica por sí solo la complejidad del fenómeno. Para tratar de paliar esta laguna, se están proponiendo *modelos integradores* que pretenden incorporar bajo un único marco de referencia las aportaciones de distintas perspectivas. La reciente aparición de tales modelos demanda un mayor apoyo empírico. Nos centraremos principalmente en dos: el modelo *leaderplex* (Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997) y el modelo integrador de liderazgo (Chemers, 1997), pero antes analizaremos las «nuevas teorías de liderazgo», como el *liderazgo carismático,* que, dada la nueva conceptualización del mismo, bien podemos ubicarlo en estos enfoques integradores.

Liderazgo carismático

Si nos atenemos al concepto de carisma (don espiritual extraordinario que concede Dios a algunas personas en beneficio de la comunidad; cualidad extraordinaria que se atribuye a una persona y le confiere una superioridad de carácter ético, heroico, religioso, etc.), este término bien se podría incorporar en la teoría del «gran hombre». Sin embargo, a lo largo de los años, ha existido una importante controversia en si el carisma es principalmente el resultado de los atributos del líder, de condiciones situacionales o un proceso interactivo entre el líder y los seguidores.

El término carisma continúa siendo definido y utilizado de diferentes modos por diferentes escritores, pero actualmente existe una convergencia importante hacia una concepción interaccional del mismo, de ahí que nosotros no lo hayamos incluido en las teorías de rasgos y sí lo hagamos desde esta nueva visión que actualmente es la que más prevalece: el carisma como el resultado de las percepciones de los seguidores influidas por los rasgos y conductas del líder, por el contexto de la situación y por las necesidades colectivas e individuales de los seguidores. El considerar todos estos elementos es lo que nos anima a etiquetar esta visión como de integradora de las diferentes perspectivas hasta aquí analizadas, aunque, como veremos, no todas las perspectivas sobre liderazgo carismático son aquí encuadrables.

La teoría e investigación sobre el liderazgo carismático han identificado un número de características personales y conductuales que diferencian a los líderes que tienen el potencial de iniciar el carisma dentro de sus subordinados. Estas características personales incluyen, por ejemplo, asertividad prosocial, autoconfianza, necesidad de influencia social, interés por el ejercicio moral del poder, etc. Las conductas carismáticas incluyen la articulación de objetivos ideológicos distantes, comunicación de expectativas y confianza en los seguidores, énfasis en los aspectos simbólicos y expresivos de la tarea, referencias a lo colectivo y a la identidad colectiva.

Pero a pesar de estas características personales y conductuales, es preciso decir que el carisma reside no en el líder, sino en la relación de los líderes y subordinados. Es decir, estas características y conductas dan al líder el potencial para formar relaciones carismáticas con sus subordinados. Las características y conductas del líder son necesarias, pero no suficientes, para iniciar el carisma con los subordinados. Como

Jermier (1993) ha sugerido, el «carisma no es una cosa que pueda ser poseída por un individuo». El papel de los subordinados es, por tanto, relevante para etiquetar a un líder de carismático.

Las diferentes perspectivas que se han propuesto sobre liderazgo carismático podemos sintetizarlas en cinco (Yukl, 1998).

La teoría de liderazgo carismático de House

La teoría identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo difieren de otras personas y las condiciones en las que es más probable que surjan. Según House (1977), un líder carismático tiene efectos profundos e inusuales en los seguidores, por lo que puede ser definido por los efectos sobre sus seguidores.

House extrajo 12 características del liderazgo carismático que agrupo bajo tres categorías: características personales, conductas y determinantes situacionales. Las características personales son niveles altos de autoconfianza, dominio sobre los otros, fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias y una alta necesidad de influir en los otros. En cuanto a las conductas, House señaló como más relevantes: modelado de rol (demostración pública del compromiso con los valores y creencias importantes), construir imagen (crear en los seguidores la percepción de dotados), visión o misión (articulación de metas), demostrar altas expectativas en sus seguidores y confianza en su capacidad para lograrlos, inducir estados emocionales y cognitivos consistentes con las conductas necesarias para lograr la meta. Respecto a la situación, House señaló dos determinantes situacionales: situaciones muy estresantes y situaciones que fomenten la expresión de objetivos en términos ideológicos. Ambas situaciones son extremadamente útiles, aunque no absolutamente necesarias.

La nueva versión de esta teoría, *teoría del autoconcepto del carisma* (Shamir, House y Arthur, 1993), intenta explicar por qué los líderes carismáticos influyen de forma profunda en los seguidores y les motivan más allá de su propio interés. Los supuestos de los que parte son:

— La conducta es expresión de los sentimientos, valores y autoconcepto de una persona.
— El autoconcepto está integrado por una jerarquía de identidades sociales y valores.
— Las personas están intrínsecamente motivadas para aumentar y defender su autoestima.
— Las personas están intrínsecamente motivadas para mantener la consistencia entre los diferentes componentes de su autoconcepto y entre su autoconcepto y su conducta.

Algunos de los conceptos que manejan estos autores son:

Identificación personal. Como en la teoría de Conger y Kanungo, los seguidores probablemente se identificarán más con un líder que articule una estrategia no tradicional que parece ser factible y que exhibe conductas no convencionales para demostrar coraje y convicciones. El tipo de seguidor que es más proclive a la identificación personal tiene baja autoestima, una débil autoidentidad y una alta necesidad de dependencia de las figuras de autoridad.

Identificación social. Para estos autores, ésta es más importante que la identificación personal, dado que supone definirse uno en términos de pertenencia a un grupo u organización. Los líderes carismáticos aumentan la identificación social relacionando el autoconcepto del seguidor con los valores compartidos y las identidades de rol asociadas con el grupo.

Autoeficacia. Los líderes carismáticos aumentan la autoeficacia individual y colectiva de los seguidores comunicando expectativas de alto rendimiento y expresando confianza de que los seguidores pueden lograrlas.

Condiciones facilitadoras. Los efectos motivacionales de los líderes carismáticos son más probable que ocurran cuando la visión del líder es congruente con los valores e identidades de los seguidores. Esta teoría va más allá de las anteriores al enfatizar la naturaleza recíproca de los procesos de influencia en el liderazgo carismático. De acuerdo con Shamir y colaboradores, los seguidores seleccionan un líder que es percibido por compartir sus valores e identidades nucleares, incluso aunque éstas puedan no estar claramente articuladas en las mentes de los seguidores. La emergencia de un líder es más probable cuando el grupo (organización) tiene una misión que puede estar unida a los valores e identidades de los seguidores.

Aunque estos autores defienden que la condición de crisis no es necesaria para la efectividad de un líder carismático, tales condiciones favorecen la emergencia de un líder que es capaz de interpretar la crisis y ofrecer estrategias creíbles para enfrentarse exitosamente.

Teoría atribucional del carisma

Conger y Kanungo (1987) propusieron una teoría de liderazgo carismático basada en el supuesto de que el carisma es un fenómeno atribucional. De acuerdo con la teoría, las atribuciones de carisma a la conducta de un líder dependen de cuatro variables: grado de discrepancia entre el *statu quo* y la visión defendida por el líder; utilización de medios no convencionales e innovadores para lograr el cambio deseado; el éxito del líder en valorar los recursos y limitaciones del entorno para efectuar el cambio; el tipo de estrategia utilizada por el líder para inspirar en los subordinados la búsqueda de la visión. De igual modo, Conger y Kanungo conceden una gran importancia a la experiencia técnica del líder carismático como un requisito previo de que los subordinados percibirán que la meta puede lograrse. Precisamente para estos autores, el poder del líder surge de su experiencia y del atractivo de la visión.

La teoría de estos autores se basó en gran medida en los resultados de un estudio exploratorio de ocho ejecutivos que alcanzaron el éxito. Los pocos estudios realizados para verificar su teoría nos aportan un apoyo limitado a la misma (Howell y Higgins, 1990).

Explicaciones psicoanalíticas del carisma

La intensa identificación personal de los seguidores con tales líderes es explicado en términos de procesos psicodinámicos, tales como regresión, transferencia y proyección. La regresión supone una vuelta a los sentimientos y conductas que fueron típicos

de una edad joven. La transferencia ocurre cuando los sentimientos hacia una figura importante del pasado (por ejemplo, un padre) son cambiados por alguien del presente. La proyección implica un proceso de atribución de sentimientos y motivos no deseables hacia alguien.

La emergencia del liderazgo carismático es especialmente probable entre personas que tienen sentimientos de temor, inadecuación y que comparten creencias y fantasías que servirán de base para las apelaciones racionales por el líder. Por ejemplo, la combinación de una fuerte depresión económica y la deshonra colectiva de la derrota en la Primera Guerra Mundial prepararon el terreno para que surgiera Hitler. En otro ejemplo, el culto al héroe y la identificación personal con animadores carismáticos o líderes cultos es más probable que suceda entre los adolescentes que tienen baja autoestima y una débil identidad social.

Contagio social

De acuerdo con Meindl (1990), las teorías anteriores no explican por qué las personas que no interactúan directamente con el líder realizan atribuciones carismáticas. Meindl ofreció una explicación centrada en los procesos de influencia entre los seguidores más que en cómo el líder influye directamente en los seguidores a título individual. Este proceso de influencia mutua entre los seguidores es el contagio social, que implica la extensión espontánea de reacciones emocionales y conductuales entre un grupo de personas.

Meindl especuló que el proceso de contagio social puede implicar una secuencia típica de eventos. Es probable que comience con unos pocos miembros marginales inseguros que no tienen una fuerte identificación social y son más inclinados a desviarse de las normas. El síndrome de conducta heroica es activado en esta gente por un líder emergente, quien articula una ideología o símbolo (por ejemplo, la persona es un descendiente de un líder político o religioso famoso).

La atribución del carisma al líder ocurre como parte del intento por los seguidores de comprender y racionalizar sus nuevos sentimientos y conducta. La necesidad para este tipo de racionalización puede ser especialmente fuerte cuando el contagio social resulta en conducta que es inconsistente con las identidades sociales normales y las creencias de los seguidores. Las cualidades atribuidas al líder pueden llegar a ser altamente exageradas como rumores e historias que circulan entre las personas que no tienen contacto directo con el líder.

Liderazgo transformacional

Término acuñado por Burns (1978) y desarrollado principalmente por Bass y Avolio (1994; Bass, 1998, 1999). Estos autores diferencian entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Bass (1999), retomando una conocida frase de J. F. Kennedy, afirma que el líder transformacional enfatiza *lo que tú puedes hacer por tu país* frente al líder transaccional, que pone el énfasis en *lo que el país puede hacer por ti*. Para Bass (Bass y Avolio, 1994), gran parte de las teorías desarrolladas sobre liderazgo tienen cabida en la teoría de liderazgo transaccional, pues la interacción entre líder y seguidores es considerada como un tránsito rutinario arropado por las transacciones —o la posibilidad de que se produzcan— para el logro de objetivos. Por el contrario, el liderazgo transformacional, según estos autores, iría más allá de ese comportamiento rutinario.

Al objeto de poder diferenciar estos dos tipos de liderazgo, Bass (1985) realizó un estudio con 70 ejecutivos de varias empresas. Se les preguntó si habían encontrado un líder similar al descrito por Burns (1978), esto es, un líder que les animaba a trascender sus propios intereses en beneficio de la misión, a alcanzar unos niveles de rendimiento mayor de lo esperado. Del análisis de las entrevistas de incidentes críticos y de los protocolos escritos recogidos de diferentes países y de diferentes tipos de organizaciones resultó el cuestionario de liderazgo (MLQ) (Bass y Avolio, 1990). Los análisis efectuados sobre este cuestionario dieron como resultado tres categorías de factores: factores transaccionales (recompensa contingente, gestión por la excepción), factores transformacionales (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada) y factores de no liderazgo *(laissez-faire)*.

El liderazgo transformacional supone, según estos autores: estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. El liderazgo transformacional supone, en definitiva, una ampliación del liderazgo transaccional y también suele ser considerado como *carismático* (House y Shamir, 1993). De hecho, muchos autores emplean indistintamente ambos términos.

Hay que señalar, no obstante, que para Bass un líder carismático no tiene por qué ser necesariamente transformacional. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. Se asume que los líderes carismáticos inducen altos niveles de lealtad, identificación en sus seguidores y una mayor dependencia de éstos creando en ellos una mayor necesidad de liderazgo (De Vries, Roe y Taillieu, 1999). Entre las características atribuidas a los líderes carismáticos están la habilidad en tareas importantes para el grupo, expresividad emocional, autoconfianza, autodeterminación y convicción en sus creencias (Bass, 1990).

Pero estas características por sí mismas no son suficientes. Los líderes han de conseguir que sus seguidores se identifiquen con ellos. La esencia del carisma es ser percibido como extraordinario por los seguidores que son dependientes del líder. La esencia del líder transformacional está en inspirar y facultar-habilitar *(empowerment)* a los seguidores. De acuerdo con Bass, los líderes transformacionales se pueden encontrar en cualquier organización a cualquier nivel. Los líderes carismáticos, por el contrario, son raros. Éstos probablemente emergen cuando una organización está en un estado de estrés porque la autoridad formal ha fracasado en el manejo de una crisis severa y las creencias y valores tradicionales son cuestionadas. La respuesta de las personas al líder carismático puede polarizarse: será amado por unas personas y odiado por otras. Las reacciones a los líderes transformacionales son menos extremas.

Un número considerable de estudios han utilizado el MLQ para examinar la correlación entre conducta de liderazgo y diferentes criterios de efectividad de liderazgo (por ejemplo, Avolio y Howell, 1992; Yammarino y Bass, 1990). Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) realizaron un metaanálisis de los resultados de 39 estudios. Estos autores encontraron que tres conductas transformacionales (carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual) estaban relacionadas con la efectividad en muchos estudios y de forma más consistente que las conductas de liderazgo transaccional. En general, este metaanálisis apoya el supuesto de que los líderes efectivos enfatizan las

conductas transformacionales, pero también se sirven de conductas transaccionales relevantes.

En un experimento de campo, Barling, Weber y Kelloway (1996) entrenaron a un grupo de directivos del sector bancario para que utilizasen la estimulación intelectual y la consideración individualizada y fueron comparados con otro grupo de directivos que no recibió este entrenamiento. Estos investigadores encontraron que se realizaron mayores préstamos personales y mayor compromiso organizacional en los empleados con directivos que habían sido entrenados.

Algunas de las deficiencias que se han señalado han sido la alta intercorrelación entre las cuatro conductas transformacionales, lo que no ha permitido determinar sus efectos separados en algunos estudios. Otra deficiencia señalada es que el cuestionario mide conductas, pero no los procesos de influencia subyacentes para el liderazgo transformacional y transaccional. También se ha señalado el escaso interés por los aspectos emocionales. Friedman y colaboradores (1980) definen el carisma como la capacidad del líder para transmitir emociones de una manera no verbal y, en este sentido, elaboran un cuestionario (*Affective Communication Test* [ACT]), validado en España (Molero, 1990), y que bien puede complementar, en esta línea, al cuestionario MLQ.

Direcciones en la investigación del liderazgo carismático

Todas estas teorías son conocidas como *teorías del nuevo liderazgo* (Bryman, 1992, 1996) o *teorías neocarismáticas* (House, 1995; Shamir, 1999), ya que, en conjunto todas ellas, constituyen un único paradigma (Bass, 1996; House y Shamir, 1993; Yukl, 1998), y aunque presentan diferencias de énfasis, manifiestan unas mismas características (Shamir, 1999):

- Intentan explicar cómo los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes en ámbitos como el empresarial, militar o social.
- Intentan explicar cómo ciertos líderes son capaces de alcanzar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, lealtad y rendimiento en los seguidores.
- Abordan comportamientos del líder de tipo simbólico y emocional y también consideran aspectos cognitivos (adaptación, versatilidad, estimulación intelectual...).

Los efectos del líder en los seguidores son mejora en su autoestima, activación de motivos y emociones e identificación con la visión y valores del líder y con el colectivo, así como alta satisfacción y alto rendimiento. En general, se plantea que este tipo de liderazgo resulta en altos niveles de motivación y compromiso en los seguidores y rendimiento organizacional por encima de la media, especialmente bajo condiciones de crisis o incertidumbre.

Sin embargo, estas teorías no están exentas de problemas. Según House (1977):

1. Apenas ofrecen apoyo empírico para explicar el proceso por el cual las conductas teóricas del líder están unidas a, e influyen en, los estados afectivos.
2. Los procesos por los que las conductas del líder carismático tienen sus efectos en seguidores, grupos, unidades de trabajo u organizaciones siguen sin estar demostrados empíricamente.

3. Hay poca evidencia de que el liderazgo carismático, transformacional o visionario realmente transforme a los individuos, grupos u organizaciones. No hay evidencia que demuestre efectos estables y a largo plazo de los líderes sobre la autoestima, motivos, deseos, preferencias o valores de los seguidores.
4. No tienen en cuenta las teorías implícitas: el carisma puede estar en «el ojo del espectador».
5. No ayudan a comprender procesos como la caída en la rutina o incluso la pérdida del carisma.

Estas dificultades pueden ser paliadas, en parte, si se establecen líneas de investigación que traten de dar respuesta a las siguientes cuestiones (Bass, 1999; Vandenberghe, 1999): la validez de constructo del cuestionario MLQ para determinar si el liderazgo transformacional es multidimensional o unidimensional; los atributos de personalidad específicos del liderazgo transformacional y transaccional (algunos estudios han demostrado que los líderes transformacionales exhiben atributos de personalidad específicos, por ejemplo, Ross y Offermann, 1997); los efectos de la formación y desarrollo en habilidades «transformacionales»; las influencias del contexto, y la búsqueda de mediadores entre líderes transformacionales y resultados, como la autoeficacia, autoconcepto y *empowerment*.

Más recientemente se ha propuesto la *teoría del superliderazgo* al objeto no sólo de potenciar las capacidades de los seguidores, como pretende el líder transformacional, sino de convertir a los propios seguidores en *autolíderes*, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos. El superliderazgo enseña a otros a dirigirse a sí mismos (Sims y Lorenzi, 1992; Manz y Sims, 1993). Este concepto de liderazgo y su aplicación al establecimiento de grupos autónomos ha surgido principalmente dentro del ámbito industrial (Gil y García Saiz, 1996), aunque también se puede encontrar paralelismos en los ámbitos terapéuticos, psicopedagógicos y comunitarios (Vendrell y Ayer, 1997).

Modelo de la complejidad de liderazgo: modelo *leaderplex*

Este modelo (Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997) pone el énfasis en la complejidad del liderazgo, y lo hace desde tres puntos de vista: cognitivo, conductual y social.

1. *Complejidad cognitiva.* Entendida aquí como la capacidad de abordar los acontecimientos desde múltiples perspectivas. Los sujetos, cognitivamente complejos, procesan la información de un modo diferente y realizan ciertas tareas mejor que los cognitivamente menos complejos, ya que utilizan más categorías o dimensiones para discriminar entre los estímulos (diferenciación) y encuentran más puntos en común entre esas categorías (integración).
2. *Complejidad social.* Que el líder sea capaz de verse a sí mismo desempeñando múltiples roles y de comprender las relaciones políticas y afectivas que se dan en las organizaciones. También aquí encontramos las dos facetas: integración y diferenciación. La diferenciación social se refiere a la capacidad de discriminar y reconocer las diversas facetas, aspectos y significados de una situación social dada a lo largo del tiempo. La integración social, por su parte, se refiere a la capacidad del líder de sintetizar los diferentes componentes de una situación

social dada, de tal modo que le permita detectar y comprender su potencial de influencia y le permita establecer y reforzar normas, ganar confianza y reputación o lograr objetivos.

3. *Complejidad conductual.* Que el líder sea capaz de poner en práctica múltiples comportamientos (repertorio conductual) y adecuarlos a las demandas de distintas situaciones (diferenciación conductual).

Como señalan sus autores:

> «El modelo *leaderplex* es una perspectiva holística que integra los innumerables comportamientos necesarios para enfrentarse, de forma dinámica, al número prácticamente interminable de contingencias que se producen en los complejos y rápidamente cambiantes contextos que afrontan la mayoría de los líderes. La ejecución dinámica y holística de esos comportamientos de rol, materializada por medio de un amplio repertorio conductual junto con la integración de las conductas, está fuertemente influida por los componentes de diferenciación e integración correspondientes a la complejidad cognitiva del líder y a su complejidad social. A su vez, los líderes con amplios repertorios conductuales y alto grado de diferenciación conductual tienden a ser altamente eficaces y, del mismo modo, tener organizaciones más eficaces» (p. 403).

Modelo integrador de Chemers

Este modelo también parte de la base de que el liderazgo es un proceso con múltiples facetas. Los líderes deben analizar información, resolver problemas, motivar a los seguidores, dirigir las actividades del grupo, etc. Para poder explicar todos estos aspectos es necesario integrar los conocimientos fragmentados sobre liderazgo en un modelo coherente y válido.

En este sentido, Chemers presenta dos tipos de integración:

1. *Integración de funciones.* Los aspectos funcionales del liderazgo pueden agruparse en tres facetas: a) *Control de la imagen:* el líder debe presentarse a los demás de tal forma que su autoridad quede legitimada. El objetivo aquí es configurar una base legítima que facilite al líder ejercer influencia sobre los demás. Deben actuar como líderes eficaces y parecerlo. b) *Desarrollo de relaciones:* los líderes deben establecer una relación con sus seguidores que les resulte motivante y orientada hacia el logro de objetivos y el cumplimiento de su misión. Es de interés que los procesos de percepción y de atribución entre el líder y sus seguidores sean adecuados y que las interacciones resulten positivas para ambos. c) *Utilización de recursos:* el rendimiento del equipo depende, en última instancia, de la capacidad del líder de aplicar eficazmente sus recursos y los de los seguidores para realizar las tareas.
2. *Integración de procesos.* Se analizan los procesos por los que el liderazgo se integra en los niveles intrapersonal, interpersonal y situacional. Y esto a nivel de: *a)* interacción entre líder y el entorno (*zona de autodespliegue*), se analiza el ajuste entre las orientaciones personales del líder y las demandas que plantea el entorno; *b)* interacción entre líder y seguidores (*zona de relación transac-*

cional) y que va a determinar la motivación, compromiso y satisfacción de cada parte, y *c)* las acciones de los seguidores (*zona de despliegue del equipo*), donde las acciones cognitivas y afectivas de los seguidores se transforman en acción: acciones de los seguidores.

En resumen, según este modelo integrador, los líderes han de cumplir tres funciones (García Saiz, 1999, p. 326): «Deben proyectar una imagen de competencia y confianza por medio del ajuste de su conducta a los prototipos socialmente compartidos. En su relación con los seguidores, deben guiarlos, desarrollarlos e inspirarlos para que contribuyan de manera significativa a que el grupo y la organización alcancen sus objetivos. Esa relación debe ajustare a las necesidades y expectativas de los seguidores. Han de movilizar y desplegar los recursos personales y los del equipo y ajustar la estrategia de funcionamiento a las características del entorno.»

13.4. ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE EL LIDERAZGO

Como bien se puede desprender de la revisión que hemos llevado a cabo, el tema del liderazgo es amplio y complejo. Nosotros nos hemos centrado en los diferentes enfoques que se han propuesto para su estudio, pero quedan algunos temas pendientes. Entre otros, vamos a citar tan sólo los que han suscitado recientemente mayor interés entre los investigadores.

En primer lugar, nos referiremos al *coliderazgo*, asignación de dos líderes formales para un mismo grupo. Las experiencias y estudios en este tema se han realizado básicamente en los ámbitos de la terapia (Vinogradov y Yalom, 1996; Kaplan y Sadock, 1996; Brownlee, 1994), psicopedagógico (Newman y Lovell, 1993; Threadcraft y Wilconox, 1993) y trabajo social y comunitario (Johnson y colaboradores, 1995; Stempler, 1993). En el ámbito de las organizaciones, los estudios son más bien escasos dada la estructura tradicionalmente jerárquica de éstas.

Para Brown (2000), deben existir buenas razones para justificar la presencia de dos líderes formales en un mismo grupo. Este autor apunta los principales beneficios y dificultades que conlleva el coliderazgo. Como beneficios: el enriquecimiento que representa para el grupo la combinación de características diferenciales de ambos líderes; el servir como modelo de relación interpersonal; la mayor atención hacia los miembros, sobre todo en grupos grandes, y favorecer el desarrollo profesional de liderazgo. Vinogradov y Yalom (1996) señalan que en el ámbito de la psicoterapia la mayoría de los terapeutas de grupo prefieren trabajar con un coterapeuta. Entre las dificultades, el peligro de la formación de dos subgrupos en el grupo. Si el grupo es reducido, la tarea es simple y los miembros se hallan motivados en la realización de la tarea, se aconseja un solo líder.

El coliderazgo requiere preparación. En este sentido, Brown (2000) considera que los líderes han de ser compatibles, han de coincidir en sus ideas, sistema de valores, expresión de sentimientos, uso de la autoridad y el control, y en el caso de existir discrepancias entre ellos, evitarán su manifestación en presencia de otros. Como vemos los beneficios que puede acarrear el coliderazgo pueden convertirse fácilmente en riesgos que acaban perjudicando la vida del grupo.

Otro tema de interés, aunque complejo por las preconcepciones y prejuicios existentes, es el de la relación entre *liderazgo* y *género*. Tradicionalmente, se ha tendido a

identificar con el género masculino por su asociación con la dominancia y el poder. Hollander (1985) señala el hecho de que las mismas mujeres, generalmente, escogen como líderes a hombres por considerar que las mujeres líderes son menos capaces de desempeñar este rol.

Estudios más recientes (Jurma y Wrigtht, 1990) no encuentran diferencias significativas entre los géneros en cuanto a la capacidad del líder en la orientación de la tarea, aunque encontraron una mayor capacidad de comunicación en el líder femenino. También Gemmill y Schaible (1991) consideran que el estilo discursivo de las mujeres es más eficaz y tolerante que el de los hombres. Vendrell y Ayer (1997) encontraron que en grupos experienciales mixtos las mujeres tendían con mayor frecuencia a asumir el liderazgo de relaciones y los hombres el de la tarea; pero en los grupos formados exclusivamente por mujeres, éstas desempeñan con igual eficacia y éxito que los hombres el liderazgo de tarea. Eagly, Karau y Makhijani (1995) en el metaanálisis que llevaron a cabo encontraron que los líderes masculinos y femeninos, en general, no diferían, pero sí cuando se consideran factores como la congenialidad de género de los roles de liderazgo. Así, los hombres son más efectivos cuando su rol se define en términos masculinos (habilidad de la tarea), mientras que las mujeres son más efectivas cuando su rol es definido en términos femeninos (habilidad interpersonal). Los hombres son más efectivos en posiciones de primer nivel, mientras que las mujeres son más efectivas en posiciones de segundo nivel. No obstante, Baron y Byrne (1998), basándose en estudios como los de Powell (1990), Eagly y Johnson (1990) o Eagly y Karau (1991), señalan que los metaanálisis realizados sobre los datos encontrados muestran que, en general, hombres y mujeres no difieren entre sí en sus estilos de liderazgo.

Quizá el problema del género en los estilos de liderazgo radique en la denominada «construcción social del género» (Bonilla, 1998), intrínsicamente unido a los procesos de socialización y materializado por la asignación diferencial de roles a hombres y mujeres. Así, las pequeñas diferencias encontradas entre hombres y mujeres en sus comportamientos de liderazgo son interpretados de modo distinto, recibiendo valoraciones acordes con los estereotipos predominantes.

Finalmente, es importante señalar dos enfoques que ponen en tela de juicio algunos de los supuestos básicos que subyacen a muchas de las teorías e investigaciones sobre liderazgo. Nos estamos refiriendo, por un lado, a las características de los subordinados, características de la tarea y características de la organización que a menudo pueden funcionar como «sustitutos del líder» (Kerr y Jermier, 1978) para conseguir un rendimiento adecuado. En la medida que esto es así, el liderazgo (convencionalmente definido) llega a ser superfluo para explicar tal rendimiento (Podsakoff y colaboradores, 1993). Por otro lado, el liderazgo se ha tratado desde un enfoque «romántico» en nuestra cultura (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985) y se le ha dado excesivo peso en explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los *factores culturales,* existe una cierta literatura, aunque no extensa, sobre el liderazgo en culturas no occidentales. Existe también una literatura bien desarrollada sobre diferencias culturales en procesos sociales que, aunque no directamente sobre liderazgo, es bastante relevante y aplicable al liderazgo.

Una de las primeras y más importantes áreas de la psicología social fue el efecto de los valores en la conducta social (Znaniecki, 1918). Hofstede (1980, 1984) publicó uno de los trabajos más influyentes sobre valores y su relación con el funcionamiento orga-

nizacional. Hofstede (1980) aplicó una escala de valores a 50.000 directivos de rango medio de 40 países. Los análisis factoriales resultaron en cuatro factores:

— *Distancia de poder.* Grado de diferenciación de estatus aceptado en las relaciones sociales.
— *Evitación de la incertidumbre.* Confort de la gente con el riesgo y la ambigüedad en el funcionamiento diario.
— *Individualismo-colectivismo.* Grado en el que los sujetos en una sociedad valoran lo individual, logro personal frente a la lealtad y logro grupal.
— *Masculinidad-feminidad.* Grado en que se valora los objetivos «masculinos», tales como logro, competición y éxito material, frente a objetivos «femeninos», tales como educación, interés por la armonía y calidad de vida.

Markus y Kitayama (1991) analizaron las diferencias en la construcción del *self* en sociedades individualista (*self* independiente) y en sociedades colectivistas (*self* interdependiente) en términos de cogniciones, emociones y motivación.

Los independientes están más atentos a la información relevante al *self,* se ven más afectados emocionalmente por temas personales y están más motivados por los resultados relacionados con los logros y objetivos individuales.

Los interdependientes se ven a sí mismos como incluidos en un contexto social, por lo que la percepción, pensamiento, emoción y motivación están más atenuados por los roles sociales y el logro de relaciones armoniosas y avance del grupo.

En una taxonomía transcultural de orientaciones relacionales, Fiske (1991) detalla cuatro patrones comunes en el intercambio de recursos. *Comunidad compartida*, patrón en el que cada miembro del grupo consigue lo que es necesario independientemente del nivel de su contribución y está basado en la generosidad, interés por los otros y evitación del aislamiento. *Ranking de autoridad,* implica un reparto desigual basado en el estatus y poder y subraya el respeto, diferencia y obediencia a los superiores; es común en sociedades de alta distancia de poder.

En un estudio de Chemers (1969), las calificaciones conductuales de los líderes por directivos iraníes resultaron en una estructura factorial inusual. En lugar de que la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a las relaciones aparecieran como factores independientes, como casi siempre ha ocurrido en los estudios de Estados Unidos, los dos factores se agruparon en un único factor general que estuvo fuertemente relacionado con las calificaciones de los subordinados en satisfacción con el líder.

Ayman y Chemers (1983) encontraron un factor similar cuando los encuestados eran subordinados iraníes. Ayman y Chemers concluyeron que este factor, que denominaron paternalismo benevolente, representa el prototipo iraní de un líder efectivo. Sinha (1990) aportó resultados similares de los líderes en la India.

La conclusión más razonable es que las diferencias en la estructura factorial probablemente hayan sido causadas más por los prototipos de los calificadores iraníes que por la conducta actual de los líderes.

El amplio programa de investigación emprendido por Misumi (Misumi y Peterson, 1985) (veinticinco años de investigación) encontró que los líderes japoneses, que combinaron conducta de rendimiento (estructuración, dirección y énfasis en la productividad) con conducta de mantenimiento (apoyo, consideración y amistad), eran más efectivos que aquellos que enfatizaron sólo una de las conductas.

Estas investigaciones nos plantean dos cuestiones: ¿son las conductas de estructuración y consideración categorías universales?, ¿por qué aparecen en algunas culturas como independientes y en otras como combinadas?

Chemers (1997, 2000) argumenta que en sociedades de baja distancia de poder e individualistas (tales como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Israel) la necesidad de los subordinados para el crecimiento y la autonomía exige que la conducta de consideración proporciona oportunidades para el desarrollo y participación de los subordinados. El liderazgo en sociedades individualistas es probable que sea más diferenciado que en culturas colectivistas con alta distancia de poder donde un buen líder puede ser ambos tipos.

Recientemente, Bass (1997) aportó que los estudios de liderazgo transformacional en algunos países revelaron que el liderazgo excepcional era universal. Los líderes asociados con niveles excepcionales de rendimiento de la tarea eran calificados más altos en los factores conductuales de este modelo de liderazgo transformacional.

LECTURAS RECOMENDADAS

García Saiz, M. (1999): «El liderazgo en los grupos», en F. Gil y C. M. Alcover (eds.), *Introducción a la psicología de los grupos*, pp. 281-332, Madrid, Pirámide.

Gardner, J. W. (1989): *El liderazgo*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1991.

Morales, J. F.; Navas, S., y Molero, F. (1996): «Estructura de grupo y liderazgo», en S. Ayestarán (ed.), *El grupo como construcción social*, pp. 79-102, Barcelona, Plural.

Navas, M. S., y Molero, F. (1994): «El liderazgo», en J. F. Morales (ed.), *Psicología social*, páginas 701-717, Madrid, McGraw-Hill.

San Martín, J. E., y Perles F. (1998): «El liderazgo», en J. M. Canto (ed.), *Psicología de los grupos: estructura y procesos*, Málaga, Aljibe.

Smith, P. B., y Peterson, M. F. (1988): *Liderazgo, organización y cultura*, Madrid, Pirámide.

Bibliografía complementaria

Bass, B. M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leaership: Theory, research and managerial applications,* Nueva York.

Bass, B. M. (1998): *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bass, B. M. (1999): «Two decades of research and development in transformational leadership», *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1),* 9-25.

Conger, J. A. (1989): *El líder carismático*, Bogotá, McGraw-Hill, 1991.

Costa, M., y López, E. (1995): *Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*, Madrid, Pirámide.

Chemers, M. M. (1997): *An Integrative Theory of Leadership,* Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Chemers, M. M. (2000): «Leadership research and theory: A functional integration», *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4, 1,* 27-43.

Chemers, M. M., y Ayman, R. (eds.) (1993): *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, Nueva York, Academic Press.

Dansereau, F., y Yammarino, F. J. (ed.) (1998): *Leadership: The multiple level approaches*, 2 vols., Stanford, JAI Press.

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (1991): «Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis», *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 125-145.

Eagly, A. H.; Karau, S. J., y Makhijani, M. G. (1995): «Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis», *Psychological Bulletin, 117*, 125-145.

Fiedler, F. E. (1971): «El estudio del liderazgo. El modelo de la contingencia», en J. F. Torregrosa y E. Crespo (eds.), *Estudios básicos de psicología social*, Barcelona, Hora.

Heller, F., y Hurley, J. (eds.) (1997): «Leadership in Europe», *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6 (4)*.

Herriot, P. (ed.) (1999): «Leadership and organizational change», *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 1.

Hooijberg, R.; Hunt, J. G., y Doge, G. E. (1997): «Leadership complexity and development of the Leaderplex Model», *Journal of Management, 23*, 375-408.

House, R. J. (1995): «Leadership in the twenty, first century: A speculative inquiry», en A. Howard (ed.), *The changing nature of work*, San Francisco, Jossey-Bass.

House, R. J., y Aditya, R. N. (1997): «The social scientific study of leadership: Quo vadis?», *Journal of Management, 23*, 409-473.

House, R. J.; Hanges, P. J.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman, P. W.; Javidan, M., y Dickson, M. (1997): «Cultural influences on leadership and organizations», en *Proyect GLOBE* (*http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/globe/*).

Jesuino, J. C. (1996): «Leadership: micro-macro links», en E. H. Witte y J. H. Davis (eds.), *Understanding Group Behavior,* vol. 2: *Small Group Processes and Intepersonal Relations,* Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.

Kottter, J. P. (1990): *Una fuerza para el cambio*, Madriz, Díaz de Santos, 1992.

Manz, C. C., y Sims, H. P. (1989): *Superliderazgo*, Barcelona, Paidós, 1993.

Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1988): *El nuevo liderazgo*, Madrid, Díaz de Santos, 1990.